

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti
Analysis of Staff Turnover in a Selected Company

Student: Bc. Irena Dobrozemská
Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Irena Dobrozemská**
Studijní program: **NG203 Ekonomika a management**
Studijní obor: **620810.37 Management**
Téma: **Analýza fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Analysis of Staff Turnover in a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Fluktuace, její příčiny a důsledky
 3. Představení vybrané společnosti
 4. Analýza fluktuace ve vybrané společnosti
 5. Vlastní průzkum a vyhodnocení zjištěných výsledků
 6. Navrhování opatření a doporučení managementu společnosti
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: **22.11.2013**

Datum odevzdání: **25.04.2014**


Ing. Petra Horvátová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošková
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

.....*Irena Dobružemská*.....

Bc. Irena Dobružemská

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí této diplomové práce Ing. Viktorii Jančkové za odborné rady, cenné připomínky, ale i čas a trpělivost, kterou mi při přípravě diplomové práce věnovala.

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	FLUKTUACE, JEJÍ PŘÍČINY A DŮSLEDKY	7
2.1	MÍRA FLUKTUACE A JEJÍ OPTIMÁLNÍ VÝŠE	8
2.2	PŘÍČINY FLUKTUACE	10
2.3	DOPADY FLUKTUACE	11
2.4	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2.4.1	VYMEZENÍ POJMU	16
2.4.2	LIDSKÝ KAPITÁL	17
2.4.3	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VLIV NA FLUKTUACI.....	17
2.5	PODNIKOVÁ KULTURA.....	36
2.5.1	SLOŽKY KULTURY	36
2.5.2	VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY	37
3	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	38
3.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI S.R.O.....	38
3.2	POPIS OKOLÍ ORGANIZACE.....	40
3.3	POLITIKA SPOLEČNOSTI S.R.O.....	40
3.4	CÍLE SPOLEČNOSTI S.R.O.....	41
3.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI S.R.O.	42
3.6	MZDOVÝ SYSTÉM SPOLEČNOSTI S.R.O.	42
3.7	MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI S.R.O.	43
3.8	STRUKTURA A POČET ZAMĚSTNANCŮ	44
4	ANALÝZA FLUKTUACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	48
4.1	ANALÝZA FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI S.R.O. V LETECH 2009 - 2013	50
4.2	ANALÝZA FLUKTUACE PODLE ODPRACOVANÉ DOBY.....	51
4.3	ANALÝZA FLUKTUACE PODLE PRACOVNÍCH POZIC.....	53
5	VLASTNÍ PRŮZKUM A VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ	55
5.1	DEFINOVÁNÍ CÍLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	55
5.2	VYSLOVENÍ HYPOTÉZ	56
5.3	METODOLOGIE	56
5.3.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O REALIZACI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	57
5.3.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O STRUKTUŘE DOTAZNÍKU	57
5.4	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	58
5.5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	72
5.5.1	NEJLÉPE HODNOCENÉ OBLASTI	73
5.5.2	NEJHŮŘE HODNOCENÉ OBLASTI	75
5.5.3	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	75
5.5.4	NÁKLADY FLUKTUACE	79
6	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ MANAGEMENTU	

SPOLEČNOSTI	81
7 ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
SEZNAM ZKRATEK.....	92
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Fluktuace zaměstnanců je jedním z trvalých problémů, který nedává spát mnoha manažerům – a to nejen těm HR. Zvláště, týká-li se odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních, neboť právě kvalitní zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšných organizací.

Úspěšné a efektivně řízené organizace se obvykle umí o své zaměstnance postarat, kladou důraz na ztotožnění se zaměstnanců s vizí organizace a kulturou a tuto sounáležitost dále podporují, protože vědí, že spokojení zaměstnanci, kteří vidí ve své práci smysl, pracují na nejvyšší úrovni výkonnosti.

Organizace disponující motivovanými, výkonnými a loajálními zaměstnanci zvyšují svoji efektivitu nejen uspořádáním nákladů na proces fluktuace a přijímání nových zaměstnanců, ale již zmíněnou vyšší výkonností zaměstnanců, neboť „odcizení zaměstnanci“ nemají jakoukoliv motivaci zvyšovat svůj výkon nad hranici nutnosti udržení se na pracovním místě.

Retence zaměstnanců je tedy jednoznačně nepřehlédnutelnou úsporou pro organizaci. Stejně tak lze ušetřit na platových ohodnoceních zaměstnanců, neboť podle řady autorů (např. L. Vnoučková – Fluktuace a retence zaměstnanců, L. Branham – Jak si udržet nejlepší zaměstnance) bylo totiž prokázáno, že zaměstnanci, kteří jsou v organizaci spokojeni, nelpí na výši získávaných finančních prostředků, naopak, často se spokojí i s platem nebo mzdou, která je v průměru nebo pod průměrem daného odvětví.

Aby byly odchody zaměstnanců a s tím spojené náklady sníženy na minimum, je třeba věnovat se potřebám zaměstnanců v průběhu celé doby, po kterou v organizaci působí.

Monitoring spokojenosti zaměstnanců, práce s fluktuací, sledování trendů v odvětví, sledování vývoje mezd v rámci regionů a dalších aspektů přináší další výhody, mezi které patří např. identifikace problémových oblastí, získání dodatečných informací o talentovaných zaměstnancích, rychlá náhrada zaměstnanců, udržení znalostí, integrity a know-how.

Ve své diplomové práci se budu zabývat analýzou fluktuace zaměstnanců v konkrétní společnosti. Pokusím se odhalit příčiny jejího vzniku a vyčíslit náklady s ní spjaté.

Cílem mé práce je zodpovězení hlavní výzkumné otázky: „**V kterých oblastech personálního řízení a firemní kultury může daná společnost hledat příčiny vysoké fluktuace zaměst-**

nanců a jak vysoké jsou její náklady?“. Přičemž symbolickým cílem je upozornit management Společnosti s.r.o. na veškeré negativní dopady vysoké fluktuace zaměstnanců a předložit návrh opatření vedoucích ke zvýšení retence zaměstnanců.

Aplikačním cílem je pak na základě dotazníkového šetření určit důvody nespokojenosti zaměstnanců a hlavní pohnutky, které vedou k odchodu ze zaměstnání.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol, přičemž první dvě mají teoretický ráz a zbylé jsou praktického charakteru. V teoretické části vysvětlím pojmy, které s fluktuací zaměstnanců souvisí a dále se zaměřím především na oblast řízení lidských zdrojů a jeho vliv na samotnou fluktuaci.

Praktická část bude řešena ve Společnost s.r.o., v níž nejdříve provedu podrobnou analýzu fluktuace jejích zaměstnanců, poté zrealizuji dotazníkové šetření pro zjištění názorů stávajících zaměstnanců a nakonec vyčísím náklady, které v organizaci v souvislosti s fluktuací vznikají.

Zjištěný stav slovně popíši a v závěru práce uvedu doporučení, která by dle mého názoru mohla napomoci snížit fluktuaci zaměstnanců a zredukovat náklady s ní spjaté.

2 FLUKTUACE, JEJÍ PŘÍČINY A DŮSLEDKY

Slovo **fluktuace** pochází z latinského „fluctuare“, což v českém překladu znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“. Znamená nepravidelný a nesoustavný pohyb.¹

Existuje celá řada definic tohoto pojmu.

Podle Milkoviche a Boudreaua představuje fluktuace odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.²

Michael Armstrong v knize Řízení lidských zdrojů zahrnuje pod pojem fluktuace všečen pohyb zaměstnanců, tedy i jejich příchod do podniku.³

Fluktuaci dělíme podle různých kritérií.

Podle Reiße (2008) je možné rozlišit tři druhy fluktuace:

- **Přirozená** – smrt zaměstnance, odchod do důchodu, atd.
- **V rámci organizace** – změna pracovního umístění, povýšení, atd.
- **Ven z organizace** – všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance, který následně nastupuje do jiné organizace.⁴

Dále lze fluktuaci dělit na:

- **Dobrovolnou** – v tomto případě se rozhodne zaměstnanec sám ze subjektivních příčin odejít z firmy.
- **Nedobrovolnou** – zde iniciuje odchod zaměstnavatel např. reorganizace, propuštění z důvodu slabého pracovního výkonu či porušení kázně atd.

¹ Srov. WIKIPEDIA, *Fluktuace* [online]. 2013 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>.

² Srov. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W., *Řízení lidských zdrojů*, s. 930.

³ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 731.

⁴ Srov. PERSONALER ONLINE, *Fluktuation* [online]. 2008 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>.

Z hlediska trendu bychom mohli zmínit ještě jedno dělení:

- **Sezónní fluktuace** – pracovní místa s pravidelně odcházejícími zaměstnanci v určitém období roku jako například po rušném období prodeje. Většinou se to týká zaměstnanců, kteří jsou zpravidla odměňováni úkolově, protože stále hledají prostředí a trhy, na kterých by mohli získat šanci k vydělání peněz.
- **Fluktuace za odpovědností** – zaměstnanci se po určité době na konkrétním místě rozhodnou, že je čas pokračovat dále, protože v organizaci již nemají kam postupovat.
- **Hromadný odchod** – představuje nejhorší scénář, kdy se velký počet zaměstnanců rozhodne podat současně výpověď. Příčinou může být nový manažer, mzdový spor nebo např. poplašná zpráva v médiích o potenciálních finančních problémech v daném odvětví.⁵

2.1 Míra fluktuace a její optimální výše

Pro úspěšné fungování podniku je nezbytné, aby pravidelně sledoval míru fluktuace svých zaměstnanců.

Základní vzorec pro výpočet míry fluktuace je následující:

$$\frac{\text{Celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném období} \times 100}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \quad (1)$$

Míra fluktuace se udává v procentech za určité časové období – nejčastěji za kalendářní rok.

Nicméně míru fluktuace můžeme sledovat za různě zvolená období, podle pracovní funkce nebo podle středisek společnosti atd.⁶

⁵ Srov. MONSTER. *Management – Jak snížit fluktuaci zaměstnanců* [online]. 2013 [cit. 2013-12-29]. Dostupný z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>.

⁶ Srov. PERSON ALL. *Fluktuace – diagnóza a léčba* [online]. 2005 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.

Kromě toho je velmi důležité sledovat **strukturu** odcházejících zaměstnanců, tzn. sbírat a analyzovat informace o odchodu zaměstnanců:

- z jakých důvodů zaměstnanci odcházejí,
- z jakých pozic,
- od kterých vedoucích pracovníků,
- po jaké době trvání pracovního poměru,
- kam odcházejí.

Průzkum HR Controlling 2007 odhalil, že 60% zaměstnanců, kteří dobrovolně podnik opustili, v něm pracovalo maximálně 3 roky. Navíc jedna desetina odešla již ve zkušební době, což může být způsobeno především špatným nábořem zaměstnanců, jejichž očekávání mohou být odlišná od skutečnosti.⁷

V souvislosti s měřením míry fluktuace se objevuje velmi zásadní otázka – a to, **jaká míra fluktuace je ideální?**

V odborné literatuře se uvádí, že **ideální fluktuace je v rozsahu 5-7 %**.⁸

Avšak podle aktuálních údajů z průzkumu HR Controlling 2007 společnosti PricewaterhouseCoopers je mediánová hodnota celkové fluktuace v ČR 14,8%, ale v některých organizacích dosahuje i hodnot kolem 25%, což výrazně převyšuje doporučenou míru.

Optimální hodnota se tedy bude lišit podle zaměření podniku, situace v odvětví, podle fáze, ve které se podnik nachází nebo podle kvalifikace pracovní síly.

⁷ Srov. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>.

⁸ Srov. VNOUČKOVÁ, L., *Fluktuace a retence zaměstnanců*, s. 22.

Na trhu tedy lze pozorovat dvě různé situace:

- Společnosti, které opravdu pociťují nedostatek lidí a zároveň mají až 25% fluktuaci, a to zejména na pozicích vyžadujících nižší kvalifikaci (dělnické pozice).
- Společnosti podnikající ve vysoce specializovaných oborech, např. chemie či jaderná energetika, které zažívají opačnou situaci, kdy míra fluktuace je na úrovni tržního minima (do 6 %).⁹

2.2 Příčiny fluktuace

Podle autora Ivana Nového a jeho kolegů (2006) lze příčiny pracovní mobility rozdělit do tří skupin:

1. *Faktory dané osobní charakteristikou pracovníků.*

- pohlaví – u mužů se vyskytuje častěji tendence ke změně zaměstnání,
- věk – lidé v nižším věku lépe snáší změny v zaměstnání,
- vzdělání a profese – vzdělání lidé méně často opouští stávající zaměstnání, naopak u dělnických profesí dochází k častým změnám zaměstnání,
- rodinný stav – svobodní lidé nemají závazky vůči své rodině, proto se často nebrání změně zaměstnáním,
- změna pracovního místa spolu s partnerem – stěhování.

Tyto faktory není možné ze strany zaměstnavatele ovlivnit.

2. *Faktory podnikové povahy.*

- pracovní prostředí,
- interní komunikace,
- motivace zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- výše platu – spravedlnost při odměňování,

⁹ Srov. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>.

- chování managementu k podřízeným,
- nevyhovující organizace práce, nastavení firemních procesů,
- nevyhovující pracovní doba,
- nevyužití kvalifikace,
- nedostatek perspektiv.

Tyto faktory podnik sám utváří a může je sledovat a ovlivňovat žádoucím směrem. Velmi často se jedná o indikátory zaměstnanecké spokojenosti či nespokojenosti. Pokud nejsou v souladu s očekáváním a představami zaměstnanců, mohou být příčinou fluktuace.

Podle Vnoučkové (2013) většina průzkumů ukázala jako nejčastější příčiny odchodu ze zaměstnání následujících sedm faktorů: odměňování, jistota budoucího zaměstnání, firemní kultura, komunikace, projev uznání, vztahy a očekávání.¹⁰

3. Faktory mimopodnikové.

- ekonomická situace země,
- politická situace,
- atraktivnost jednotlivých povolání,
- společenská prestiž,
- umístění podniku např. v rámci regionů.

Také tyto faktory nemůže organizace ovlivnit.¹¹

2.3 Dopady fluktuace

Fluktuace bývá obvykle chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění a kontinuity znalostí v organizacích. Odcházející zaměstnanci nepracují na plný výkon, odnášejí s sebou (často ke konkurenci) důležité znalosti a jejich odchody a nahrazení představuje pro organizaci čas i peníze. Proto se organizace snaží udržet procento fluktuace co nejnižší.

¹⁰ Srov. VNOUČKOVÁ, L., *Fluktuace a retence zaměstnanců*, s. 121.

¹¹ Srov. NOVÝ, I., SURYNEK, A., a kol., *Sociologie pro ekonomy a manažery*, s. 75.

Přesto ale fluktuace v určité míře napomáhá k přerozdělení ekonomicky aktivních obyvatel na trhu práce, podporuje flexibilitu na trhu práce a zároveň s novými zaměstnanci přichází nové nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění ve společnosti.¹²

Přínosy řízené fluktuace:

- Je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé organizaci a jejích jednotlivých částech.
- Udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mentem pro podprůměrné pracovníky.
- Podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, eliminaci stereotypů a provozní slepoty.
- Optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví.
- Stabilizuje produktivní personál.

Míra fluktuace je navíc snadno použitelná pro srovnání personální práce na jednotlivých odděleních i v rámci organizací. Z normálu vybočující míra fluktuace může poukázat na nevhodný přístup manažera nebo na další problémy vyskytující se na určitém oddělení (v určité organizaci).

Negativa rostoucí fluktuace

- Ztráta zaškolených zaměstnanců.
- Možný únik citlivých informací a obchodního tajemství.
- Ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam).
- Minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů.
- Zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám.

¹² Srov. BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, s. 9.

- Pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců).
- Snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.¹³

Kromě těchto negativních stránek můžeme také identifikovat **finanční náklady** spojené s vysokou fluktuací.

Branham(2004) uvádí výčet **přímých a nepřímých nákladů**, které s fluktuací souvisí.

Existuje celá řada položek, které nelze přesně určit a také není snadné, odhadnout je (např. ztráta výnosů z důvodu nekvalitního zákaznického servisu atd.).

Přímé náklady:

- náborová reklama,
- poplatky za pracovní agenturu, která provádí průzkum nebo předvýběr zaměstnanců,
- vnitropodnikový bonus za doporučení,
- výdaje na uchazeče,
- výběrové řízení,
- lékařské vyšetření,
- výdaje na náborového pracovníka.

Nepřímé náklady

- režijní náklady zaměstnavatele,
- plat nebo mzda a výhody zaměstnanců za zpracování údajů,
- čas členů managementu,
- čas pracovníka vykonávajícího přímý dohled nad nově nastoupeným zaměstnancem,
- čas instruktáže pro nové zaměstnance,

¹³ Srov. VNOUČKOVÁ, L., *Fluktuace a retence zaměstnanců*, s. 13.

- doba výcviku,
- kalkulace promarněných příležitostí (odhad),
- pokles na křivce produktivity (odhad),
- narušení fungování zákaznického servisu/ přechody ke konkurenci/ ztráta obchodu,
- ztráta obchodních příležitostí.

Přímé náklady zpravidla souvisí s hlavními úkony, které jsou spjaté s odchodem současných zaměstnanců a náborem a výběrem zaměstnanců nových. Tyto náklady identifikuje organizace při rozboru fluktuace poměrně rychle.

Nepřímé náklady jsou mnohdy po delší dobu skryté a velmi často je obtížné pojmenovat je a vyčíslit. Nicméně pokles výkonnosti, ztráta zkušeností a demotivace zbývajících zaměstnanců v důsledku nefunkčnosti pracovních týmů může vést až ke ztrátě zákazníků, což může mít pro organizaci naprosto fatální dopady.

Je tedy zřejmé, že fluktuace je nákladnou záležitostí a je nezbytné, věnovat jí patřičnou pozornost a to především v souvislosti s vyčíslením nákladů na nahrazení nepostradatelných, těžko nahraditelných a nejvýkonnějších pracovníků, protože právě tyto si organizace může dovolit ztratit nejméně ze všeho.¹⁴

Aby organizace mohla skutečně zvážit všechny možné aspekty a dopady fluktuace, případně určit její optimální výši, měla by se zaměřit kromě standardních ekonomických a provozních výkazů na zjištění dalších upřesňujících informací:

Vnitřní faktory:

- **historický vývoj fluktuace ve společnosti** (je vhodné mít údaje min. 3-4 roky nazpět – pro určení příp. trendů a vyloučení náhodných vlivů),

¹⁴ Srov. BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, s. 9.

- **struktura fluktuace** (z jakých důvodů zaměstnanci odcházejí, z jakých pozic, od kterých vedoucích, po jaké době trvání prac. poměru, kam odcházejí, ...),
- **vazba vývoje fluktuace na jednotlivé fáze rozvoje firmy** - jaké jsou **cíle společnosti** pro nejbližší a vzdálenější období, **v jaké fázi vývoje se společnost nachází, jaká je firemní kultura, jaká je zvolená firemní (příp. i personální) strategie** – jednotlivým fázím vývoje firmy, její kultury a strategie lze přiřadit různou míru fluktuace, kterou je možno považovat za „normální“ – jiná bude v období založení společnosti, kdy se jedná o tzv. rodinný podnik s několika málo nadšenými zaměstnanci a neformálním vedením; jiná bude v okamžiku rozrůstání a tvrdé centralizace řízení; jiná v období zeštíhlování a zefektivňování procesů. **Firemní kultura**, která je kromě otisku zakladatelů dána mj. stabilitou/rizikovostí konkurenčního prostředí a velikostí firmy, také ovlivňuje výši „normální míry fluktuace“ – a jistě bude jiná v kultuře „ostrých hochů“ a jiná v kultuře „jízdy na jistotu“,
- vyčíslení **nákladů** na rostoucí požadavky stran **péče o zaměstnance** (sociální programy, specifické odměny, bonusy,...) a vyhodnocení jejich efektivity,
- jaké jsou (a v minulosti byly) **výsledky prováděných průzkumů spokojenosti zaměstnanců** (příp. dalších průzkumů a šetření) – které jsou nejvýraznější, společné nebo opakované jmenovatele,
- jaké má firma **zdroje na sanaci problémů** vzniklých z vysoké, resp. rostoucí fluktuace (peníze, čas, lidé, informace, informační technologie a komunikační prostředky, ...),
- jak funguje případná **spolupráce s odborovou organizací** (resp. Radou zaměstnanců) – posouzení možnosti spolupráce na řešení problému fluktuace (možný partner pro přípravu a také prosazení optimalizačních změn).

Vnější faktory

- v jakém stavu a fázi vývoje je daný obor **podnikání - trh** (jaký je výhledově potenciál odbytu firemních produktů, služeb – očekává se stagnace, progrese, degrese?),
- jaká je hrozba **vstupu konkurence**, kdo je konkurence organizace, jak se na trhu a také vůči svým zaměstnancům profiluje, **jaké má standardy** (posouzení možnosti odlišení zaměstnanců ke konkurenci),

- kolik stejných, resp. příbuzných **atraktivních pracovních příležitostí** se pro zaměstnance dané firmy nabízí v blízkém regionu,
- jaká je **úroveň výše mezd a struktury zaměstnaneckých výhod** v regionu a v oboru působení dané firmy,
- jaký je **předpoklad vývoje** v oblasti hlavních externích faktorů – stručná **SLEPT** analýza (především vývoj nezaměstnanosti, ekonomické a úvěrové politiky, politické a legislativní situace, technologického rozvoje – faktory stability prostředí a podpory rozvoje).

Teprve po zjištění a zvážení těchto - a případně - dle povahy konkrétního podnikání i dalších klíčových parametrů, po srovnání se situací v daném oboru a regionu, je vhodné učinit rozhodnutí, jaká úroveň fluktuace je pro danou společnost žádoucí.¹⁵

2.4 Řízení lidských zdrojů

Jak bylo uvedeno v předcházejících kapitolách, fluktuace má celou řadu příčin. Abychom ji mohli sledovat, analyzovat, vyhodnocovat a posuzovat trend, je třeba, efektivně řídit lidské zdroje.

2.4.1 Vymezení pojmu

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.¹⁶

Celý proces řízení lidských zdrojů je zaměřený na efektivní získávání a udržení potřebně kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.

¹⁵ Srov. PERSON ALL. *Fluktuace – diagnóza a léčba* [online]. 2005 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.

¹⁶ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 27.

Personalistika patří mezi nejrychleji se rozvíjející a měnící se oblasti řízení organizací. Na počátku 21. století je kladen důraz na strategickou povahu řízení lidských zdrojů, což souvisí s novými aspekty, jako je problematika lidského kapitálu, vyšší úroveň sdílení odpovědnosti na řízení lidských zdrojů mezi personalisty a ostatními manažery, řízení talentů, odklon od systému pracovních míst k flexibilnějšímu systému rolí, nový pohled na zaměstnanecké vztahy, kulturu a chování organizace, nejnovější přístupy k vzdělávání a rozvíjení lidí, nejnovější trendy v odměňování pracovníků atd.

2.4.2 Lidský kapitál

Armstrong (2007) definoval lidský kapitál jako lidský faktor v organizaci, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci zvláštní charakter. Lidské složky organizace představují složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Dosažení trvalých konkurenčních výhod je možné, jestliže firma má takový soubor lidských zdrojů, jaký její soupeři nedokážou napodobit nebo nahradit.¹⁷

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniků, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat.

Investice do vzdělávání a rozvoje lidí jsou nástrojem získávání a udržování si lidského kapitálu a zároveň do zvyšování návratnosti těchto investic. Pak se dá očekávat, že se tato návratnost projeví v podobě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což by mělo pramenit z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.¹⁸

2.4.3 Řízení lidských zdrojů a jeho vliv na fluktuaci

Vysoké procento fluktuace zaměstnanců ohrožuje velké množství organizací. Pro odstranění příčiny je třeba klást důraz na veškeré procesy práce se zaměstnanci - od jejich nástupu do organizace až po jejich odchod.

¹⁷ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 50.

¹⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 52.

V návaznosti na výše uvedené poznatky o fluktuaci níže uvádím výčet personálních činností, kterým by firmy měly věnovat pozornost, aby dosáhly snížení nežádoucí fluktuace:

- získávání a výběr,
- zapracování a adaptace,
- vedení, hodnocení a motivace,
- odměňování,
- rozvoj,
- teambuilding a spolupráce,
- propouštění.¹⁹

Těmto činnostem se budu v následujících podkapitolách věnovat a to ve smyslu vlivu na odchod zaměstnanců z pracovní pozice - navíc v souvislosti s identifikací nejčastějších faktorů, které se na fluktuaci zaměstnanců podílejí.

2.4.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců (faktor očekávání)

Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Tento proces můžeme rozdělit do tří fází:

- 1. definování požadavků,**
- 2. získání uchazečů,**
- 3. výběr uchazečů.**

Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z personálního plánu. Kromě toho může existovat

¹⁹ Srov. VNOUČKOVÁ, L., *Fluktuace a retence zaměstnanců*, s. 46.

potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vzniklé pracovní pozice. Obojí musí být důkladně prověřeno, aby se zjistilo, zda jsou tyto potřeby oprávněné.

Požadavky konkrétních pracovních pozic jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informace k sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů.

Definice pracovního místa (role) uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů způsobilosti.²⁰

Získání uchazečů

Tato fáze je záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů je inzerování (uvnitř podniku i mimo něj) nebo využívání externích služeb (outsourcing).

Hledání vhodných uchazečů uvnitř firmy může pomoci některým kvalifikovaným zaměstnancům, kteří momentálně z určitých důvodů vykonávají podřadnější práci, změnit svoji pracovní pozici a zde zapojit nevyužité schopnosti a dovednosti. Kromě toho, že je tento způsob pro organizaci finančně výhodnější, stávající zaměstnanci mohou díky tomuto přístupu získat pocit, že ve firmě existuje možnost kariérního postupu, což může mít pozitivní vliv na jejich motivaci a výkonnost.

Pokud společnosti využijí outsourcingu a obrátí se na specializované poradenské firmy, ušetří si činnosti spojené nejen s inzerováním, ale obvykle pověří tyto firmy také prováděním pohovorů s uchazeči a předvýběrem. Velmi často se společnosti obrací na poradenské firmy specializované na vyhledání vedoucích pracovníků tzv. „lovci hlav“, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí a je zapotřebí, oslovit je přímo. Tyto služby jsou však poměrně nákladné.

²⁰ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 343.

Výběr uchazečů

V této fázi je třeba vyhodnotit, zda uchazeči splňují podmínky, které byly pro obsazované místo definovány. Existuje celá řada metod výběru zaměstnanců. Mezi hlavní metody patří pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Jednotlivé metody lze ale kombinovat a je dobré využít referencí, jejichž smyslem je získání důvěrných konkrétních informací o budoucím pracovníkovi.²¹

Není snadné vybrat ze všech uchazečů toho nejvíce vhodného, neboť výběr zaměstnanců ovlivňuje řada faktorů. Proto je velmi důležité, aby byl ve firmě proces náboru jasně definován včetně určitých pravidel, která zajistí eliminaci nejen chyb, ale také vynaložení zbytečných nákladů.

Nicméně primárním zájmem firmy, je vybrat kvalitního a skutečně kompetentního pracovníka, který bude pro společnost přínosem.

Při získávání vhodných a talentovaných zaměstnanců je nutné jasné vymezení a zařazení pracovní pozice v organizační struktuře, informovanost o vizi a cílech organizace, motivace v rámci motivačního systému organizace a systému komunikace, což dá uchazeči poměrně jasnější pohled na nabízené místo a jeho možnosti začlenit se, sdílet vizi a podílet se na naplňování cílů.

Při nástupu nového zaměstnance do zaměstnání existuje celá řada **očekávání a vnímaných povinností** mezi pracovníkem a organizací. Očekávání pracovníka se mohou týkat např. spravedlivého hodnocení a odměňování, zajištění bezpečnosti práce, příležitostí pro profesní i kariérní růst, možností dalšího vzdělávání a rozvoje atd.

Vzájemná očekávání organizace a pracovníků nemusí být ale vždy v naprostém souladu. Tento nesoulad může pramenit již na samém počátku, kdy v rámci pohovoru zazní zkreslené nebo dokonce lživé informace např. o skutečné náplni pracovního místa, výši platu či benefitech. Tato nenaplněná očekávání pak mohou být jednou z hlavních příčin, proč zaměstnanci odcházejí.²²

²¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 343.

²² Srov. BRANHAM, L., *7skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, s. 45.

2.4.3.2 Zapracování a adaptace (faktor komunikace)

Profesní adaptace hraje důležitou roli v rozvoji a spokojenosti zaměstnance a ovlivňuje jeho další rozhodnutí o setrvání v organizaci. Roli hraje seznámení s organizačními pravidly, kulturou a realistickými situacemi, které v organizaci převládají. Pracovní adaptace ovlivňuje dosavadní způsobilost zaměstnance, jeho motivace, zkušenosti a simultánní role.

Organizace se správně provedenou adaptací zaměstnance vyhne následným nepříjemnostem při pozdějším zjištění zaměstnance, že pracovní místo nesplňuje očekávání a rozhodne se k odchodu nebo setrvání na místě s minimem vynaloženého pracovního úsilí.

Základní prvky integrace a adaptace

Integrace a adaptace zahrnuje obvykle tyto oblasti:

- celofiremní integrace a adaptace – obecné informace společné pro všechny zaměstnance organizace,
- integrace a adaptace v útvarové jednotce – specifické údaje o konkrétním útvaru,
- integrace a adaptace na konkrétní pracovní místo – specifické informace o charakteru a obsahu práce na daném pracovním místě.

Doba trvání adaptace je v každé firmě a na každém pracovním místě odlišná, obecně bychom mohli říci, že se jedná o dobu mezi třemi až šesti měsíci po nástupu do zaměstnání.

Na procesu integrace a adaptace se podílí:

- personální útvar,
- přímý nadřízený,
- tutor (mentor/kouč),
- vedoucí útvarů a někteří další zaměstnanci.

Doba zaměstnání

Průběh adaptace

Před nástupem

„Domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky a navštěvovat budoucí pracoviště.

1. týden

Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízeným, specialisty, s kolegy; díky předání integrační příručky se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci (tyto informace mohou být dostupné na firemním intranetu).

2.– 4. týden

Různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách, politice, zaměstnaneckých výhodách apod.

Realizace „kolečka“ po různých odděleních.

Zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace.

2. – 5. měsíc

Jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno.

6. měsíc

Ukončení procesu integrace a adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů.²³

Adaptace v procesu práce probíhá v rovině pracovní a sociální adaptace, přičemž obě roviny se prolínají a nelze je od sebe oddělit. Úkolem vedoucích je řídit adaptační proces tak, aby se co nejrychleji vyrovnali se změnami (nástupem na nové pracoviště, inovacemi), s nároky a požadavky, které na ně klade práce, konkrétní zařazení i změněné vztahy mezi lidmi.

Sociální adaptace s sebou nese seznámení se sociálním prostředím, mezilidskými vztahy, zvyklostmi, tradicemi, kulturou a hodnotami.

²³ Srov. VAJNER, L., *Výběr pracovníků do týmu*, s. 93 – 94.

Následně zaměstnanec porovná zjištěné s vlastními cíli, postoji a hodnotami a dochází k přijetí bez výhrad (nejlepší případ), nebo k rozporu, který ovšem může být překonán přizpůsobením. Pokud k přizpůsobení nedojde a rozpor je příliš velký, zaměstnanec organizaci opouští.

Adaptovaný člověk se vyznačuje zdravým pohledem na svět, optimismem, realistickým přístupem k podmínkám, reálným sebepojetím, sociální a emocionální zralostí, sebekontrolou a sebedůvěrou.

Během adaptace může docházet ke konfliktům. Nejčastěji bývá prvotním konfliktem konflikt očekávání, kdy se představy jedince neslučují s realitou v organizaci. Dalším kritickým faktorem, který je příčinou konfliktů, jsou vztahy. Jedná se o nejčastěji se vyskytující konflikty, kdy dochází ke střetu mezi jedinci v organizaci. Tyto konflikty je třeba řešit hned v počátcích, jinak je pravděpodobnost odchodu zaměstnance velmi vysoká.²⁴

V rámci celého procesu adaptace a také případného řešení konfliktů sehrává naprosto klíčovou roli **komunikace**. Efektivní komunikace umožňuje předání důležitých informací (což je v rámci adaptace klíčové), zpětnovazební rozhovory, řešení konfliktů a v neposlední řadě vyjádření nespokojenosti s pracovními podmínkami či jinými faktory.

2.4.3.3 Vedení, hodnocení a motivace zaměstnanců (faktor uznání)

K dosažení úspěchu je nutné aktivní vedení.

Armstrong definuje řízení pracovního výkonu jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Obecným cílem je nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení.²⁵

Je třeba sledovat pracovní výkony zaměstnanců – úspěchy chválit a při neúspěchu poskytnout pokyny k napravení těchto nedostatků.

²⁴ Srov. VNOUČKOVÁ, L., *Fluktuace a retence zaměstnanců*, s. 50.

²⁵ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 413.

Důležitou součástí ocenění vynaloženého úsilí, času a zároveň shrnutím minulého období s navržením cílů a možností zlepšování do dalšího období je **hodnocení zaměstnanců**.

Hodnocení lze rozlišit na dva základní druhy:

- **Neformální hodnocení** – s ním by měli zaměstnanci přicházet do styku běžně v průběhu pracovního procesu. Jde o pochvalu či pokárání během práce v návaznosti na daný projev zaměstnance či určitou situaci. Hodnotitel by si měl pamatovat nebo zapisovat projevy svých podřízených a promítat je do celkového hodnocení pracovníka za dané období.
- **Formální hodnocení** – jde o pravidelné a standardizované hodnocení, jehož výsledky jsou pořizovány písemně a slouží jako podklad pro personální činnost. Přínosy tohoto procesu spočívají v identifikování a ocenění silných stránek zaměstnance, ale i rozpoznání jeho slabých stránek. Součástí hodnocení bývají doporučení na odstranění nedostatků souvisejících s pracovním výkonem. Tato část by měla být rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance a na ní záleží, zda bude mít hodnocení motivační efekt.

Existuje celá řada metod pro hodnocení zaměstnanců. Mezi nejpoužívanější patří:

- **Motivačně-hodnotící pohovor** – patří mezi základní metody hodnocení, který pokrývá všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu. Forma pohovoru je doporučována jako pohovor mezi nadřízeným a podřízeným, kde mají oba prostor pro vyjádření svých postřehů a idejí, sdělení požadavků, cílů, které navrhne zaměstnanec nebo jsou nabídnuty či modifikovány nadřízeným. Obě strany se mohou k cílům vyjádřit a posléze vytvořit plán pro další období. Zaměstnanec, který si sám navrhne cíl, nebo jej přijme od nadřízeného a sdílí jej, podá v jeho dosahování mnohem lepší výkon, než ten, který není do problému patřičně zainteresován, a cíle mu byly jen vnuceny.
- **Řízení podle cílů (MBO)** – hodnocení probíhá na základě stanovení cílů, kterých by hodnocený měl dosáhnout a jejich následného zhodnocení.
- **Assessment centra** – jde o komplexní metodu založenou na tom, že jeho účastníci procházejí celou řadou situací, které se blíží situacím, se kterými se mohou setkat v rámci pracovního procesu.

- **360° zpětná vazba** – hodnocený dostane komplexní hodnocení nejen od svého nadřízeného, ale i od spolupracovníků, podřízených, zákazníků, dodavatelů apod.
- **Metoda BARS** – je založena na vymezení žádoucího pracovního chování na specifikovaném pracovním místě. Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení „vynikající“ až po „nepřijatelné“.
- **Mystery shopping** – jde o metodu pozorování na místě. Hodnocený neví, že je hodnocen a hodnotícími je posuzováno jeho chování během pracovního procesu bez vědomí, že je hodnocen.

Záznamy z hodnocení je nutné uchovávat z důvodu pozdějších srovnání a sledování vývoje zaměstnance na pracovní pozici. Údaje pak poskytují hodnotné podklady pro další rozvoj jak zaměstnance, tak organizace.

Organizace při koncepci úspěšného hodnocení svých zaměstnanců, které je provázáno s rozvojem, vychází ze třech hlavních předpokladů:

- Prvním předpokladem je vytvoření cílů pro zaměstnance. Pokud není vytyčen cíl, jen těžko lze očekávat žádoucí výkon.
- Druhým předpokladem je termín splnění vytyčeného cíle.
- Třetím předpokladem je patřičná a efektivní komunikace v organizaci a s tím související zpětná vazba. Vlastností lidí je odkládání povinností a čekání na to, že nakonec je po nich nikdo chtít nebude. To ovšem prosperitě organizace nepřispívá a právě pravidelné hodnocení pracovníků, kontrola a komunikace s nimi má velký význam pro budoucnost organizace.

Podle Hroníka (2006, in Vnoučková) patří mezi nejdůležitější výstupy procesu hodnocení pracovníků kontinuální informace o výkonu pracovníka v minulosti tak, aby bylo možné předvídat a identifikovat potenciál rozvoje pracovníka v budoucnosti. Pracovníkům hodnocení přináší zpětnou vazbu o tom, jak si počínají, navíc se otvírá prostor pro konzultaci

s nadřizenými, což napomáhá bezproblémové komunikaci, zvyšování budoucího výkonu, a v neposlední řadě pomoc při rozhodování v oblasti odměňování a rozvoje.²⁶

Motivace pracovního jednání

Manažeři velmi často při hledání nových zaměstnanců uvažují velmi omezeně nad jejich motivací. Většinou je redukuje na finanční ohodnocení a na ostatní faktory zapomínají. Motivující mohou být další záležitosti týkající se pracovního prostředí, technického vybavení, flexibilní pracovní doby a dalších výhod. Často rozhoduje sociální prostředí – nefunkční tým, neshody s nadřizenými či nesouhlas s některými procesy ve firmě.

Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tzn. že vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Kanfer (2008, in Vnoučková) říká, že je motivace k práci psychologický proces, který má vliv na osobní úsilí a zdroje, jež se vztahují k výkonu práce, včetně směru, intenzity a trvání těchto činností.

V psychologii bývají rozlišovány dva typy pracovní motivace:

- **Motivace intrinsická** – vyvolaná motivy, které souvisejí s prací samou.
- **Motivace extrinsická** – vyvolaná motivy, které naopak leží mimo vlastní práci.

Nejvýznamější intrinsické motivy:

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,

²⁶ Srov. VNOUČKOVÁ, L., *Fluktuace a retence zaměstnanců*, s. 66.

- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Nejvýznamější extrinsické motivy:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Jiný přístup k pracovní motivaci akceptuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Motivů pak může přiřadit do některé z následujících skupin:

- **Motivy aktivní** – přímo podněcují pracovní výkon (např. motiv úspěchu).
- **Motivy podporující** – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. přátelská atmosféra na pracovišti).
- **Motivy potlačující** – tyto odvádí pracovníka od pracovní činnosti (např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti).

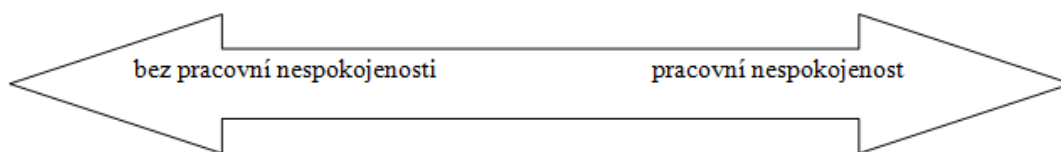
Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že o motivaci k práci můžeme uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu organizace. Právě z tohoto důvodu je nezbytné věnovat pracovní motivaci zvýšenou pozornost.

Jednou z nejčastěji citovaných motivačních teorií je **dvoufaktorová teorie** psychologa Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků.

Tato teorie bývá označována také jako motivačně hygienická teorie a Herzberg svým výzkumem zjistil, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů.

1. **Faktory vnější, hygienické**, tzv. dissatisfiers mají svou působnost v dimenzi

Obrázek 2-1 Dvoufaktorová teorie, faktory vnější²⁷

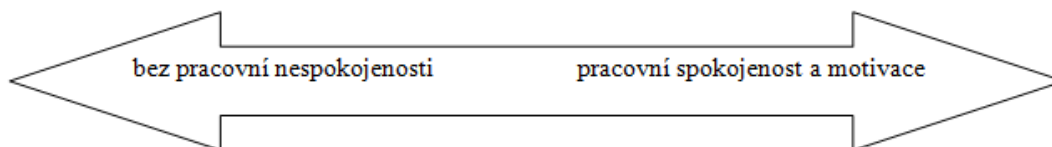


Pokud mají tyto faktory příznivou podobu, vede to k tomu, že pracovník nepocítuje pracovní nespokojenost.

Jsou-li však tyto faktory v nepříznivém stavu, vyvolávají pracovní nespokojenost a mohou negativně působit na pracovní motivaci zaměstnanců

2. **Faktory vnitřní, motivátory**, tzv. satisfiers mají svou působnost v dimenzi

Obrázek 2-2 Dvoufaktorová teorie, faktory vnitřní²⁸



Pokud jsou vnitřní faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci.

V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. Pak pracovník pocítuje vnitřní uspokojení z práce a to ovlivňuje jeho pracovní motivaci žádoucím směrem.²⁹

²⁷ Srov. BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I., *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 244 – 247.

²⁸ tamtéž

²⁹ tamtéž

Herzbergova studie 1685 zaměstnanců vytyčila následující činitele, které ve většině případů přispívají ke spokojenosti v zaměstnání:

- úspěch,
- uznání,
- práce samotná,
- zodpovědnost,
- povýšení,
- profesní růst.

Všechny tyto faktory byly spojeny s náplní práce.

Absence Herzbergových činitelů může způsobit ztrátu uspokojení z práce, „demotivátory“ souvisely s pracovním prostředím včetně způsobu jednání, způsobu vedení, kontroly, pracovních podmínek, platu, vztahy s kolegy, uznání, bezpečností atd.³⁰

2.4.3.4 Odměňování (faktor odměňování)

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, které na sebe přitahují mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům jako kompenzaci za odvedenou práci. Jeho pojetí je mnohem širší a zahrnuje povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody poskytované nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Účel systému odměňování spočívá ve vylepšování výkonu každého zaměstnance prostřednictvím aplikací účinných motivačně-hodnotících metod. Systém odměňování musí vycházet ze strategie a politiky organizace a jeho účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a

³⁰ Srov. BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, s. 191.

důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.

Cíle řízení odměňování:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit,
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je žádoucí z hlediska chování a výsledků
- vytvářet kulturu výkonu,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznávají význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků,
- odměňovat spravedlivě a rovným způsobem,
- fungovat důsledně a transparentně.³¹

Podle Branham (2009) neexistuje emotivnější téma než výše odměny, kterou zaměstnanci za svou práci dostávají. Jejich odměna není jen zdrojem prostředků, ze kterých platí své výdaje – tím nejmateriálnějším způsobem poměřuje naši cenu na trhu práce.

Nicméně při analýze komentářů odcházejících zaměstnanců, které se týkají platů, se ukazuje, že kořeny jejich nespokojenosti jsou hlubší a nejsou spjaty jen s výší sumy, kterou měsíčně dostávají. Trápí je vědomí nespravedlnosti, že vydělávají méně než ostatní, kteří jsou stejně kvalifikovaní jako o ni. Vadí jim, že dostávají přidáno stejně jako ti, kdo přinášejí firmě mnohem méně než oni sami. Mnohdy nemají možnost dosáhnout bonusů, zatímco ostatní ano. Neochotu nadřízených nebo personálního oddělení reagovat na jejich požadavky na zvýšení platu si vykládají jako výraz toho, že nejsou pro organizaci důležití.

³¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 515.

Všechny tyto důvody pak přispívají k jejich pocitu méněcennosti.³²

Je tedy nezbytné, aby organizace správně a efektivně řídila odměňování svých zaměstnanců. Správně nastavený **mzdový systém** je důležitý nejen pro uspokojení základních potřeb zaměstnanců, ale je jedním z velmi důležitých prvků motivace, který má stabilizační efekt.

Také poskytování **zaměstnaneckých benefitů** ovlivňuje postoj zaměstnanců a může se odrážet na jejich pracovním výkonu. Existuje celá řada těchto odměn. Mezi nejčastěji používané patří poskytování dovolené převyšující zákonný rámec, příspěvky na stravování, příspěvky na dopravu do zaměstnání, příspěvky na penzijní pojištění, příspěvky na kulturní či sportovní vyžití nebo např. možnost využívat mobilní telefon či firemní vůz pro soukromé účely. Většina těchto výhod bývá pracovníkům poskytována bez ohledu na výkon. Pouze některé z nich jsou spjaté s určitou pracovní pozicí nebo postavením v rámci firemní hierarchie.

Také v případě těchto odměn je důležité vědět, které z nich jsou pro zaměstnance důležité a žádané. Špatná skladba či kombinace nabízených benefitů může být opět příčinou zaměstnanecké nespokojenosti.

2.4.3.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (faktor uznání)

Rozvoj lidských zdrojů představuje progresivní péči o zaměstnance jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni.

Pokud u zaměstnanců není uspokojena potřeba vzdělávat se, zlepšovat se a cítit se na vrcholu svých možností, spouští se tendence k úvahám o odchodu z organizace. Tato péče organizace musí být nutně orientovaná nejen na oblasti rozšiřování odborné připravenosti zaměstnanců, ale také na oblasti zvyšování jejich vzdělanosti a působení na jejich životní styl.

³² Srov. BRANHAM, L., *7skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, s. 138.

Rozvoj jakožto motivující faktor, který napomáhá udržení zaměstnance na pracovní pozici, klade důraz na zajištění vhodných školení pro zaměstnance na konkrétních pozicích z důvodu ujasnění cílů a úkonů prováděných na pracovních pozicích.

Obečným cílem rozvoje zaměstnanců je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosahování svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout tím, že organizace zabezpečí, aby měl každý člověk v organizaci takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k efektivnímu výkonu práce, k zlepšování výkonu jedinců i skupin a k rozvoji zaměstnanců způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování.³³

Armstrong rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

- **Instrumentální** – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Uspadňuje je vzdělávání při výkonu práce.
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- **Citové (emoční) vzdělávání** – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
- **Seberefektující vzdělávání** – formování nových vzorců, nazírání, myšlení a chování. V důsledku toho poté vytváření nových znalostí.

Existuje určité spektrum vzdělávání od neformálního k formálnímu.

- **Neformální vzdělávání** – je učením se ze zkušeností. Většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Lidé se mohou naučit 70% toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány podnikem.
- **Formální vzdělávání** – je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.³⁴

³³ Srov. VNOUČKOVÁ, L., *Fluktuace a retence zaměstnanců*, s. 75.

³⁴ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 461 – 466.

2.4.3.6 Teambuilding (faktor vztahů)

Tvorba vztahů mezi členy oddělení nebo pracovní skupiny je významným faktorem soudržnosti a prohloubení tendence setrvat v organizaci – a to díky dobrým vztahům a pocitu sounáležitosti.

Teambuilding je zaměřen na dosažení několika hlavních cílů:

- sebezpoznání,
- poznání druhých,
- vnímavé pochopení napětí či nedorozumění ve skupině,
- porozumění nevyřešených a proto neřešených problémů.

Pozitivní vztahy a jejich prožívání vytváří vhodné předpoklady pro posílení motivace zaměstnanců pracovat kvalitně a s vyšším výkonem. Společenské vztahy a neformální sociální skupiny jsou významným faktorem spokojenosti zaměstnanců, neboť dochází k zvyšování výkonu u těchto skupin a to i navzdory horším podmínkám.³⁵

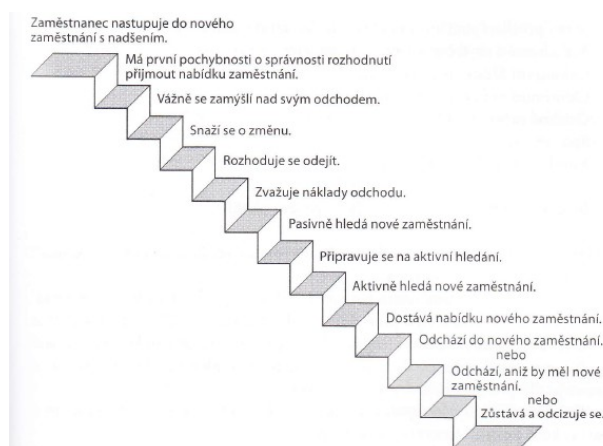
2.4.3.7 Odchod zaměstnance z organizace (vyústění nespokojenosti)

Branham (2009) upozorňuje na nutnost uvědomění si, že fluktuace není jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec nerozhodne k odchodu.

Jak ukazuje schéma v podobě schodiště na obrázku níže, existuje několik postupných a předvídatelných kroků které na sebe na cestě zaměstnance od odcizení k odchodu navazují.

³⁵ Srov. VNOUČKOVÁ, L., *Fluktuace a retence zaměstnanců*, s. 84.

Obrázek 2-3 Třináct kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance³⁶



Manažeři jsou mnohdy natolik zavaleni prací, že by si nevšimli ani toho, že jejich podřízení chodí nad hlavou s transparenty, které hlásají: „Snažím se něco změnit!“ nebo „Zůstávám, ale každý den jsem více a více odcizený!“

Ne, že by všechnu iniciativu a zodpovědnost měli převzít manažeři – i zaměstnanci by měli pochopit, že mají vlastní zodpovědnost za hledání způsobu řešení svých problémů a znovuzískání potřebné motivace na současném pracovním místě. Nicméně celé řadě manažerů trvá příliš dlouho, než si všimnou zřejmých náznaků odcizení svých podřízených, a to už často bývá příliš pozdě cokoliv udělat.

Mezi zřejmé rané signály patří absentismus, nedochvilnost nebo chování, vykazující známky zvýšené negativity.

Proces odcizení mohou spustit některé z následujících událostí:

- zaměstnanec je opomenut při povyšování,
- uvědomí si, že zaměstnání neodpovídá tomu, co bylo slíbeno,
- zjistí, že má být přeložen,
- došlo ke změně vedení, které zaměstnanec neuznává,
- zaměstnanci je přiřazeno jiné teritorium,

³⁶ Srov. BRANHAM, L., *7skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, s.24.

- zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického,
- setká se sexuálním obtěžováním nebo s rasovou diskriminací,
- zjistí, že je organizace na prodej nebo byla prodána,
- potýká se s nespravedlivým a nerovným odměňováním,
- uvědomí si, že nemá šanci na povýšení, ve které věřil,
- neočekávaná nabídka práce zvenčí,
- spor se šéfem nebo spolupracovníkem,
- neočekávané špatné hodnocení práce.³⁷

Odcházející zaměstnanci často označují tyto události jako „poslední kapka“.

Doporučuje se tedy provádět analýzu příčin odchodů odvozenou z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci. Tato analýza poskytuje důležité informace, které lze použít při vytváření plánů stabilizace zaměstnanců. Rozhovor má za úkol zjistit konkrétní důvody odchodu zaměstnanců, ne je přesvědčovat, aby zůstali. Je třeba mít na mysli, že ne všichni zaměstnanci budou mluvit otevřeně. Zaměstnanci mnohdy nechtějí sdělit celou pravdu a riskovat tak nepřátelské vztahy mezi sebou a svým bývalým manažerem, jehož doporučení by mohli v budoucnu potřebovat. Dále je také za potřebí, mít dobrý úsudek, aby bylo možné oddělit skutečné stížnosti od neoprávněných nebo přehnaných.

Poté nastává čas pro analýzu důvodů odchodů a zjištění jejich trendů.

Jelikož většina případů odcizení začíná určitým druhem šokující události, které byly uvedeny výše, musí být manažeři dostatečně vnímaví a kvalifikovaní, aby dokázali zachytit, že byl určitý zaměstnanec s takovou událostí konfrontován. Poté se otvírá prostor k diskuzi, která může vést k vyřešení příčin nespokojenosti zaměstnance v jejím samotném začátku.

Není přece možné, aby manažeři uspokojili všechna přání zaměstnanců – záleží také na aktivitě podřízených. Navíc manažeři neuslyší to, co zaměstnanci nikdy nevysloví.

³⁷ Srov. BRANHAM, L., *7skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, s. 25 – 27.

Rozhodující však zůstává, zda manažer pravidelně iniciuje diskuze pro oboustranná sdělení. Pokud manažer svým zaměstnancům nevytvoří takovou příležitost, je to právě on a jeho organizace, kdo riskují ztrátu v podobě odchodu talentu a vysokých nákladů fluktuace.³⁸

2.5 Podniková kultura

Podniková kultura je velmi důležitou součástí každé firmy. Jedná se o faktor, který se může stát směrodatným pro podporu strategie a firemních cílů.

Armstrong (2007) charakterizuje kulturu organizace jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení a postojů, která sice nejsou nikde oficiálně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Při čemž hodnoty se týkají toho, co se považuje za důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.

Firemní kultura může být v jednotlivých organizacích velmi odlišná a pro každé společnosti lze najít určitá specifika. Pojetí firemní kultury souvisí s oborem, ve kterém firma podniká, ale také s lidmi, kteří pro danou společnost pracují.

Kultura organizací se také významně liší podle země, ve které se firma nachází nebo ze které pochází top management firmy. Tento trend lze sledovat v současné době u řady nadnárodních firem, které volí buď nadvládu firemní kultury země, v níž sídlí centrála dané společnosti nebo se přikloní ke kompromisu mezi kulturami jednotlivých zemí.

2.5.1 Složky kultury

Dříve uvedená definice pojmu podnikové kultury zdůrazňuje fakt, že se kultura organizace týká řady abstraktních výrazů. Z tohoto důvodu bych se ráda v následující podkapitole věnovala výkladu jeho nejdůležitějších složek, za které jsou považovány:

- Hodnoty - pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím větší vliv mají na chování. To vše však za předpokladu, že jsou posilovány chováním managementu.

³⁸ BRANHAM, L., *7skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, s. 28.

- Normy - jsou nepsanými pravidly chování, která lidem poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy lidem říkají, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit.
- Artefaky - představují lidské výtvořky, které jsou viditelnými a konečně i hmatatelnými stránkami organizace. Zahrnují pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v nejrůznějších sděleních, způsob oslovení na schůzích nebo také způsob přijetí návštěv (vřelý/chladný).
- Styl vedení nebo řízení - charakterizuje přístup, který manažeři uplatňují při jednání s lidmi ze svých týmů.

2.5.2 Význam podnikové kultury

Firemní kultura jako celek patří mezi významné faktory, které velmi zásadním způsobem ovlivňují každého jedince v organizaci.

Cílem jejího působení je vytvoření pozitivního vnitropodnikového klimatu, v jehož rámci by mělo docházet ke kultivaci mezilidských vztahů na pracovišti, podpoře pracovní morálky, zlepšení komunikace a v neposlední řadě k aplikaci žádoucího přístupu a stylu, kterým manažeři firmu řídí a uplatňují při tom svoji moc.

Firemní kultura má tedy velký vliv na atmosféru na pracovišti a velmi výrazně ovlivňuje filozofii a postoje pracovníků.

Aby byla organizace úspěšná měla by mít silnou podnikovou kulturu, která představuje něco, co lze hromadně akceptovat, uznávat a následovat. Čím hlouběji je ve firmě její kultura zakořeněná, tím lépe a rychleji se s ní členové organizace ztotožňují a umožňují její pozitivní a žádoucí rozvoj.³⁹

³⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 259 – 261.

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Praktickou část své práce jsem řešila v organizaci, ve které již dva a půl roku pracuji jako referentka obchodního oddělení. Nicméně personalistika je středem mého zájmu a v budoucnosti bych ráda našla uplatnění právě v tomto oboru.

Ke sběru potřebných informací jsem použila následující zdroje:

- rozhovor s jednatelem společnosti,
- rozhovory s personalistou a mzdovou účetní,
- rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení,
- dotazníkové šetření,
- analýzu vnitropodnikové dokumentace.

Předmětem zkoumání v praktické části mé diplomové práce je analýza fluktuace ve vybrané organizaci, hledání jejích příčin a vyčíslení nákladů s ní spjatých.

Jelikož si management společnosti nepřál, aby byl zveřejněn obchodní název organizace, bude v následujícím textu organizace označována jako Společnost s.r.o.

3.1 Charakteristika Společnosti s.r.o.

Společnost s.r.o. má své sídlo v Moravské Třebové. Byla založena v roce 2004 jako společnost s ručením omezeným. Od svého začátku je ryze českou společností bez účasti zahraničního kapitálu. Hlavním podnikatelským záměrem je výroba plastových a pryžových výrobků především pro automobilový průmysl, ale úspěšně se rozvíjí i v jiných odvětvích.

Od svého vzniku Společnost s.r.o. prošla dynamickým vývojem. Na začátku své činnosti měla organizace pouhé čtyři zaměstnance. Byla zaměřená na zprostředkování činností pro zákazníky z automobilového průmyslu a tuto činnost doplňovala výrobou plastových dílů. V roce 2005, už jako lisovna plastových dílů, navázala Společnost s.r.o. důležitou spolupráci se svým hlavním zákazníkem. Poté začal růst počet zaměstnanců i výše obratu. Významným milníkem byl pro organizaci rok 2006, kdy byla Společnost nominována jako dodavatel velkých plastových dílů pro zavazadlový prostor automobilů.

Pro organizaci to znamenalo zvýšení obrátu i počtu zaměstnanců o 100 procent. V té době stávající výrobní prostory přestaly být dostačující a v tomtéž roce byla zahájena výstavba nové výrobní, skladovací a administrativní haly v průmyslové zóně Moravské Třebové.

I v dalších letech se organizaci dařilo získávat projekty od stávajících zákazníků a navazovat kontakty s novými zákazníky a rozšiřovat tak své portfolio. Dnes k nim patří automobilky BMW, Lamborghini, Porsche, Land Rover, Opel, Audi, Škoda, Volkswagen a Seat. Vedle nich rovněž subdodavatelé automobilového průmyslu IAC, Rehau nebo Faurcia.

Dalším významným milníkem byl rok 2010, kdy byla zahájena výstavba nové skladovací haly, jejíž kapacita a vybavenost zajistila plynulý chod logistického procesu společnosti.

Aby si organizace udržela konkurenceschopnost, musí část zisku, který generuje, použít na vývoj, rozvoj a implementaci nových technologií. Organizace disponuje velmi moderním technologickým parkem s veškerou dostupnou výbavou, což umožňuje pokrýt vysoké nároky a očekávání zákazníků. Díky úspěšnému zavedení perspektivních technologií organizace řeší nestandardní zakázky, které představují např. lisování plastových dílů vytlačováním dusíkem nebo lisování dvoukomponentních dílů.

Nicméně Společnost s.r.o. si vybudovala své místo na trhu především tím, že se zaměřila na velké díly pro automobily až do hmotnosti 5 kilogramů, mezi něž patří např. části zavazadlových prostorů, obložení sloupků, prahů sedaček a palubních desek.

Kromě lisování plastových dílů organizace nabízí svým zákazníkům další služby jako je svařování, opěňování, montování a následné lakování.

Velkou konkurenční výhodou Společnosti s.r.o. je úzká specializace na vývoj dílů, který organizace zajišťuje pro své zákazníky ve spolupráci se špičkovými a renomovanými zahraničními vývojovými kanceláři.

V současné době organizace zaměstnává 261 zaměstnanců, kteří pracují v nepřetržitém pracovním provozu.

3.2 Popis okolí organizace

Moravská Třebová je město ležící v Pardubickém kraji, v okrese Svitavy. Město má necelých 11 000 obyvatel a míra nezaměstnanosti je zde 9,9%, přičemž dlouhodobá nezaměstnanost je přibližně 55%.

Zaměstnanosti zde nepřeje historické zaměření průmyslu na textilní výrobu a kdysi značné uplatnění lidí v zemědělství. Dnes je to minulost a bývalí zaměstnanci svou kvalifikací neodpovídají poptávce zaměstnavatelů. Míra nezaměstnanosti ve svitavském okrese je nejvyšší v celém Pardubickém kraji.⁴⁰

Ve městě se nachází celá řada výrobních podniků a v jeho západní části vyrostla v roce 2001 průmyslová zóna, kde má své sídlo také Společnost s.r.o. V průmyslové zóně působí i další firmy, které podnikají ve stejném nebo velmi podobném odvětví, což podporuje fluktuaci zaměstnanců. Z tohoto pohledu je pro Společnost s.r.o. poměrně zásadní existence a provoz velmi významné a vyspělé zahraniční společnosti, která zaměstnává okolo 650 lidí a je pro Společnost s.r.o. silným konkurentem, a to nejen z hlediska výrobního programu, ale také v souvislosti se získáváním a udržením kvalifikované pracovní síly.

3.3 Politika Společnosti s.r.o.

Společnost s.r.o. je dodavatelem především pro automobilový průmysl a v budoucnu se chce v této, ale i dalších oblastech průmyslu úspěšně rozvíjet. Za účelem posílení svého postavení na trhu a zvyšování konkurenceschopnosti je jejím cílem neustálé zlepšování, výroba produktů a poskytování služeb v souladu s legislativou a zákonnými požadavky a zajištění provozu s maximálním ohledem a minimalizací negativních dopadů na životní prostředí.

Politika organizace je zaměřena na čtyři oblasti:

- **Zákazníci** – organizace podřizuje veškeré své procesy naplnění požadavků a očekávání zákazníků.

⁴⁰ Srov. KRAJSKÉ LISTY. *Dlouhodobá nezaměstnanost v Moravské Třebové je 55%* [online]. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupný z: <http://www.krajaskelisty.cz/pardubicky-kraj/okres-svitavy/1444-dlouhodobá-nezaměstnanost-v-moravské-trebové-je-asi-55-procent.htm>.

- **Dodavatelé** – kvalita nakupovaných materiálů a produktů má významný vliv na vlastní produkci a na schopnost organizace plnit požadavky zákazníků. Dodavatelé organizace musí splňovat veškeré předpoklady spolehlivého a kvalitního partnera.
- **Personál** – je nejdůležitější součástí organizace, která má snahu zajistit prostřednictvím informací, vzdělávání a odborné přípravy kvalitní zaškolení pracovníků, kteří posléze převezmou zodpovědnost za svoji práci a mají právo a povinnost reagovat na nehody vzniklé v pracovním procesu.
- **Organizace** – vytváří, plánuje a poskytuje zdroje pro realizaci všech procesů systému managementu, tak aby byly naplňovány požadavky zákazníků a ostatních zainteresovaných stran. Prostřednictvím monitorování efektivnosti a účinnosti procesů a přijímání opatření společnost usiluje o neustálé zvyšování schopnosti plnit požadavky zákazníků a eliminovat neproduktivní a ztrátové činnosti.⁴¹

3.4 Cíle Společnosti s.r.o.

V souvislosti s očekáváním zákazníků, neustálým zlepšováním a politikou managementu si organizace stanovila cíle v následujících oblastech:

- Obhájit plnění požadavků ČSN EN ISO/TS 16 949.
- Náklady na nákup nástrojů – zajistit požadovaný zisk ze zadaných nástrojů.
- Náklady na výrobu dílů – zajistit požadovanou ziskovitost na výrobu dílů.
- Objem nových zakázek – navýšení obrátu na požadovanou úroveň.
- Snížení počtu reklamací – vyhodnocování příčin reklamací, stanovení a kontrola nápravných opatření. Aplikace funkčních nápravných opatření.
- Snížení interní zmetkovitosti.
- Plnění plánu výroby.
- Zajištění požadované produktivity práce.

⁴¹ Vlastní dokumentace firmy. Politika Společnosti s.r.o.

- Dodržení rozpočtu projektů.
- Plnění termínu projektu.
- Plnění plánu údržby.
- Dosažení přijatelného PPM vůči zákazníkům.
- Sledování nákladů na nekvalitu – náklady na reklamace, sortace, extratransporty...
- Plnění plánu školení.
- Hodnocení dodavatelů.
- Sledování obrátkovosti zásob.
- Zajištění včasnosti dodávek zákazníkům.
- Sledování, vyhodnocování a regulace fluktuace zaměstnanců.
- Sledování a vyhodnocování nemocnosti zaměstnanců.
- Plnění plánu revizí.
- Zvyšování bezpečnosti zaměstnanců.⁴²

3.5 Organizační struktura Společnosti s.r.o.

V příloze č. 2 je znázorněna aktuální organizační struktura. Ve Společnosti s.r.o. zajišťuje veškerou personální činnost jeden personalista, který spadá pod vedoucího controllingu.

3.6 Mzdový systém Společnosti s.r.o.

Odměňování pracovníků je klíčovou oblastí pro každou organizaci. Efektivní mzdový systém by měl zajistit organizaci schopné a kvalifikované zaměstnance, kteří budou napomáhat dosažení stanovených organizačních cílů.

Mzdy zaměstnanců se Společnosti s.r.o. se celkově skládají ze dvou složek. Tou první je základní mzda a tu druhou představuje variabilní část mzdy. Co se týká proměnlivé složky, tak její dosažení je spjato s kvalitou odvedené práce, splněním fondu pracovní doby, aktivním přístupem zaměstnanců k optimalizaci a zefektivnění pracovních procesů, odhalování skry-

⁴² Vlastní dokumentace firmy. Cíle Společnosti s.r.o.

tých vad a úzkých míst. Významnou roli hraje rovněž podíl zaměstnanců na zmetkovitosti a nekvalitě produktů.

Ve výrobním procesu společnosti funguje kvalitně vypracovaný systém, který dokáže v případě reklamace zpětnou identifikaci pracovníků, kteří se na výrobě vadných dílů podíleli. Následné posouzení a vyhodnocení umožňuje vedoucím pracovníkům určit míru podílu konkrétních zaměstnanců na nekvalitní produkci. Zmetkovitost a náklady spjaté s reklamacemi jsou v podniku vysoce a přísně sledovaným faktorem, který se posléze promítá do pohyblivé složky všech pracovníků.

Odměňování je složitou záležitostí a organizace by měla najít vyvážený a spravedlivý systém, který zaměstnance motivuje, ale rovněž zapojuje každého pracovníka do snahy o zvyšování ziskovosti společnosti, eliminaci nákladů na reklamace a zmetkovitost a v neposlední řadě zvyšování kreditu společnosti u zákazníka. Neboť právě poškození dobrého jména společnosti vlivem vysokého počtu reklamací a nekvalitní produkce je jedním z faktorů, které mohou vést až ke ztrátě zákazníka, což může mít pro firmu katastrofální dopady.

3.7 Motivační program Společnosti s.r.o.

Klíčovou úlohu v programu motivace a stabilizace hrají vedoucí zaměstnanci a manažeři. Na jejich přístupu a využívání dostupných a níže uvedených nástrojů závisí motivovanost zaměstnanců.

Finanční prostředky

- odměna za odpracování celého čtvrtletního časového fondu ve výši 1500,- Kč pro pracovníky výroby, údržby a skladu,
- zajištění závodního stravování včetně poskytování příspěvku na stravu,
- automaty s nápoji a občerstvením za výhodné ceny,
- odměna nejlepším operátorům výroby a pracovníkům 100% kontroly za kvalitně odvedenou práci a produktivitu v daném měsíci,
- odměna za schválený zlepšovací návrh.

Zvyšování kvalifikace

- zajišťování školení a kurzů,
- manažerské vzdělávání,
- vzdělávání mistrů.

Pracovní prostředí

- nadstandardní pracovní prostředí a sociální zázemí zaměstnanců,
- schránka důvěry pro vyjádření a připomínky zaměstnanců.

Ostatní

- vánoční večírek pro všechny zaměstnance,
- letní kulturní program,
- propagační předměty (trička, klíčenky, propisky...).⁴³

3.8 Struktura a počet zaměstnanců

Údaje týkající se struktury a počtu zaměstnanců mi byly poskytnuty personalistou.

Společnost s.r.o. zaměstnávala ke dni 31. 12. 2013 celkem 261 zaměstnanců, kteří se skládají z technicko-hospodářských pracovníků (dále jen THP) a dělníků. Vzhledem k počtu zaměstnanců patří tedy Společnost s.r.o. k středně velkým firmám.

V souvislosti s rozšiřováním výroby narůstal postupně počet zaměstnanců společnosti, což je znázorněno v tabulce 1.

Tabulka 3-1 Průměrný počet zaměstnanců v letech 2010 - 2013

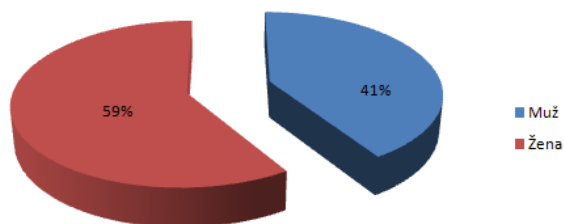
Rok	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	190	226	261	276

Zdroj: Interní materiály společnosti

⁴³ Vlastní dokumentace firmy. Motivační program Společnosti s.r.o.

Charakter Společnosti s.r.o. je výrobní, zaměřený na lisování a montáž plastových dílů, což představuje spíše lehčí manuální práci, vhodnou především pro ženy. Zastoupení žen je tedy ve společnosti vyšší.

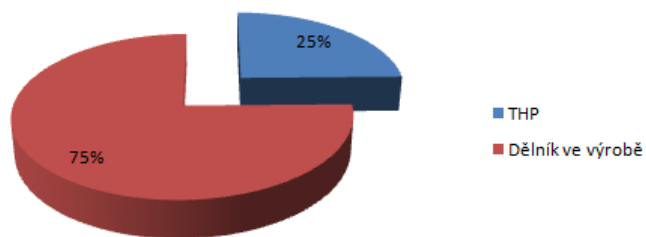
Graf 3-1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 3-2 lze sledovat, jaké je složení zaměstnanců podle profese.

Graf 3-2 Profesní struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

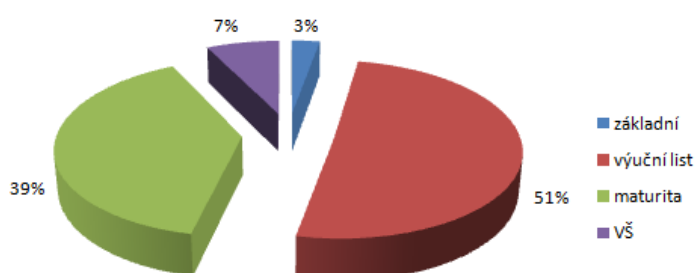
Ve výrobě Společnosti s.r.o. je nejvíce obsazena pozice výrobních operátorů, kteří v provozu obsluhují vstřikovací lisy nebo odebírají a ukládají vylisované díly do balících jednotek. Do kategorie dělníků výroby dále spadají montážní dělníci, manipulanti, seřizovači, technologové, skladníci, údržbáři, směnoví kontrolori a pracovníci 100% kontroly výroby.

Vedoucí pracovníci spolu s administrativními pracovníky projektového oddělení, obchodního oddělení, oddělení logistiky, kvality, controllingu, údržby a skladu patří do sekce THP pracovníků, kam se dále ještě řadí mistři výroby a mistři skladu.

Po stránce kvalifikace lze obecně říct, že pro výkon dělnických pozic není za potřebí vyššího nebo odborného vzdělání. Požadovány jsou spíše vlastnosti, jako je pečlivost, pozornost, aktivní přístup a smysl pro zodpovědnost. Vyšší kvalifikaci vyžadují především pozice projektových manažerů, obchodních referentů, kvalitářů a samozřejmě všech vedoucích pracovníků, kteří společnost společně řídí. Zvláštní požadavky jsou kladeny na technické znalosti a především na jazykovou vybavenost, neboť společnost směřuje 90% produkce do zahraničí, což představuje každodenní komunikaci a spolupráci s německy či anglicky hovořícími partnery.

Přehled o kvalifikaci zaměstnanců přináší další graf.

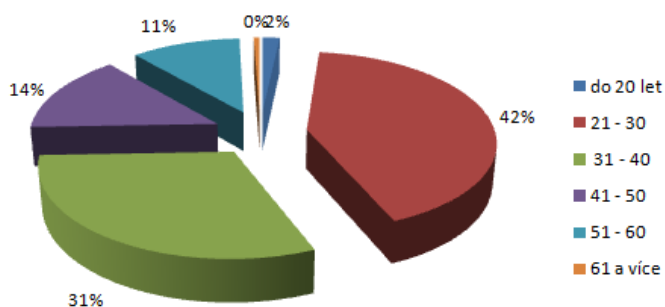
Graf 3-3 Kvalifikační struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Věková struktura rozděluje zaměstnance do pěti kategorií, které zahrnují pracovníky mladší dvaceti let až po pracovníky, jejichž věk se blíží šedesáti.

Graf 3-4 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že největší zastoupení mají zaměstnanci mezi 21 – 30 lety a pak zaměstnanci ve věku 31 – 40 let. Lze tedy říci, že ve společnosti pracují spíše mladší lidé. Obecně platí, že starší lidé mívají více zkušeností a znalostí, které mohou předávat mladým a nově příchozím zaměstnancům. Naopak mladí a nově příchozí pracovníci přináší do společnosti nový pohled na věc, mnohdy poukazují na nedostatky spojené s dlouhodobou profesní slepotou. Je tedy na vedení společnosti a na personálním útvaru, aby zajistili vhodnou strukturu svých zaměstnanců a tím dosáhli toho, že lidský kapitál bude dostatečně zkušený, znalý, flexibilní, kreativní a schopný inovací a pokroku.

4 ANALÝZA FLUKTUACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro měření odchodů zaměstnanců ze Společnosti s.r.o. jsem v rámci své diplomové práce použila následující ukazatele:

- míra fluktuace,
- míra přežití,
- index stability.

Míra fluktuace

Tabulka 4-1 Míra fluktuace v roce 2013

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Počet rozvázaných pracovních poměrů	Míra fluktuace
2013	276	126	46%

Zdroj: vlastní zpracování

Míra fluktuace je hlavním ukazatelem vypovídajícím o odchodech zaměstnanců ze zaměstnání. Ukazatel poměruje počet zaměstnanců, kteří během daného období (roce 2013) odešli – *v případě Společnosti s.r.o. se jedná o 126 zaměstnanců*, k průměrnému počtu zaměstnanců v tomtéž období - *v případě Společnosti s.r.o. se jedná o 276 zaměstnanců*.

Za zdravou míru fluktuace se požaduje **5-15 %**, dle regionu, odvětví, ale i jednotlivých pozic.

V posledním sledovaném období, tedy v roce 2013, dosáhla míra fluktuace ve Společnosti s.r.o. výše **46%**, což je alarmující výsledek, který napovídá, že se organizace musí potýkat se všemi negativními dopady vysoké a neřízené fluktuace, které byly popsány v teoretické části práce.

Míra přežití

Tento ukazatel udává, kolik procent nově příchozích zaměstnanců vydrží v organizaci po určité době. Evidence vedená na personálním oddělení Společnosti s.r.o. mi umožnila vyhodnotit tento ukazatel v souvislosti se setrváním zaměstnance po uplynutí zkušební doby.

Tabulka 4-2 Míra přežití

Rok	Počet nově nastoupených zaměstnanců	Počet rozvázaných pracovních poměrů ve zkušební době	Počet zaměstnanců, kteří po ZD zůstali v pracovním poměru	Míra přežití
2013	175	58	117	67%

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že v roce 2013 nastoupilo do Společnosti s.r.o. **175** nových zaměstnanců. Ve zkušební době odešlo **58** z nich. Míra přežití zaměstnanců, kteří zůstali ve firmě po uplynutí zkušební doby, dosahuje hodnoty **67%**. Z toho je zřejmé, že celá řada zaměstnanců opouští firmu již ve zkušební době. Tyto odchody nastávají převážně v případě, že dochází k zásadnímu nesouladu mezi očekáváním jak na straně nově nastupujících zaměstnanců, tak na straně organizace. Tento fakt může souviset s nedostatky při získávání a výběru zaměstnanců.

Index stability

Za upravený model míry fluktuace lze považovat index stability, který vypovídá o sklonu dlouhodobých zaměstnanců zůstat v podniku. Organizaci tedy může tento ukazatel napovědět, zda mají jejich dlouhodobě pracující zaměstnanci tendence k odchodu ze společnosti či nikoliv. Hodnotu tohoto indexu zjistíme podílem počtu pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let k počtu stejně dlouho zaměstnaných pracovníků zjištěných o rok dříve.

Pro výpočet jsem použila počet zaměstnanců, kteří pracují ve Společnosti s.r.o. déle než jeden rok, a to ke dni 31. 12. 2012 a totéž ke dni 31. 12. 2013.

Tabulka 4-3 Index stability

Rok	Počet zaměstnanců pracujících v podniku více než 1 rok	Index stability
2012	203	86%
2013	175	

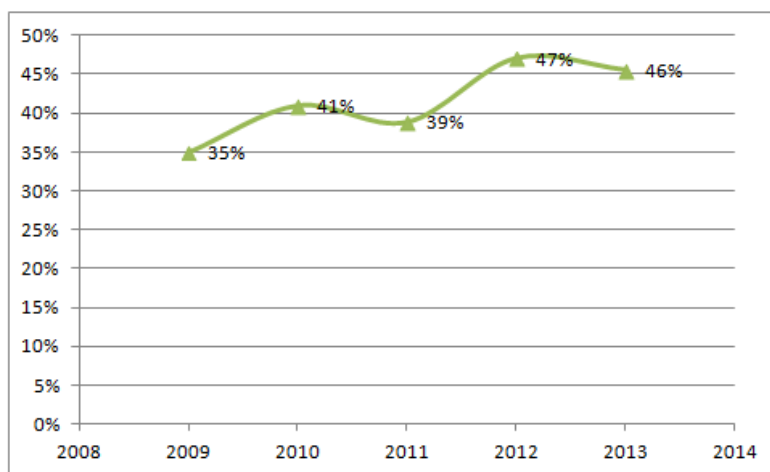
Zdroj: vlastní zpracování

Poměrně vysoká hodnota indexu svědčí o tom, že většina zaměstnanců, kteří působí v organizaci déle než jeden rok, nemá tendence k odchodu. Tímto se současně potvrzuje závěr, který vzešel z analýzy míry přežití, která odhalila, že velké procento nových zaměstnanců odchází již v rámci zkušební doby.

4.1 Analýza fluktuace ve Společnosti s.r.o. v letech 2009 - 2013

Analýzu fluktuace zaměstnanců ve Společnosti s.r.o. jsem provedla nejen za uplynulý rok 2013, ale požádala jsem vedení společnosti o údaje, které mi umožnily stejné vyhodnocení také za celé období let 2009 – 2012.

Graf 4-1 Míra fluktuace v letech 2009 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování

V kapitole 2.1 je uvedené, že se zdravá fluktuace pohybuje v rozmezí 5-15%. Z grafu je patrné, že se fluktuace zaměstnanců ve Společnosti s.r.o. již v roce 2009 pohybovala na úrovni 35%. V následujících dvou letech dosahovala hodnoty okolo 40% a v letech 2012 a 2013 překonala hranici 45%.

V kapitole 4 jsem označila míru fluktuace v roce 2013 ve výši 46% za alarmující a z analýzy provedené v této kapitole vyplývá, že velmi vysoká fluktuace není jevem, který by se ve společnosti vyskytl jednorázově nebo jako výkyv z jinak uspokojivého stavu, a to vlivem nějaké neočekávané nebo kritické skutečnosti. Tento velmi znepokojivý trend přetrvává ve společnosti více než 5 let a zcela jistě se musí negativně odrážet na celkovém chodu společnosti, a to počínaje administrativní zátěží spojenou s neustále se opakujícím výběrem, získáváním a

adaptací nových zaměstnanců, nedostatečnými zkušenostmi a znalostmi krátce zaměstnaných pracovníků, zmetkovitostí způsobenou nedostatečným zapracováním až po velmi vysoké náklady, které takto vysoká fluktuace přináší.

Je nezbytné, aby vedení společnosti začalo tomuto jevu věnovat maximální pozornost a intenzivně pracovat na změně trendu, kterým se fluktuace ve Společnosti s.r.o. ubírá.

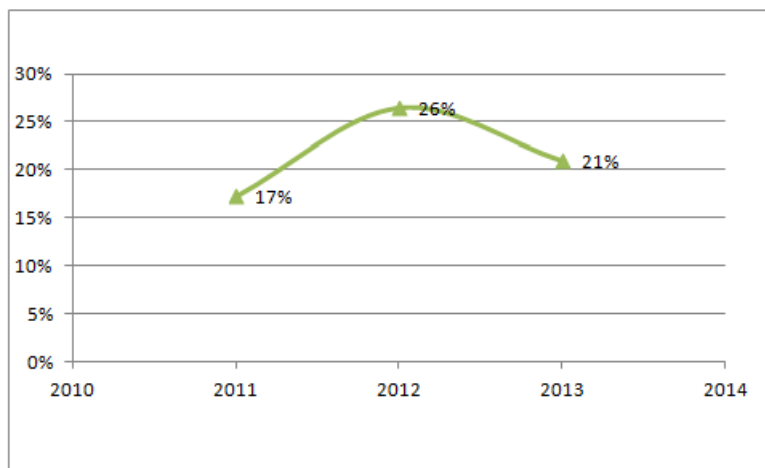
4.2 Analýza fluktuace podle odpracované doby

Pro tuto analýzu jsem měla k dispozici pouze údaje z let 2011, 2012, 2013. V předcházejících letech Společnost s.r.o. vedla pouze základní evidenci a fluktuaci zaměstnanců se věnovala pouze okrajově. Potřebné údaje mi tedy chybí, a proto provádím analýzu pouze za období 2011 – 2013.

- **Rozvázání pracovního poměru ve zkušební době**

Ve sledovaném období porovnávám počet rozvázaných pracovních poměrů ve zkušební době k průměrnému počtu zaměstnanců v tomtéž období.

Graf 4-2 Míra fluktuace podle odpracované doby (zkušební doba)



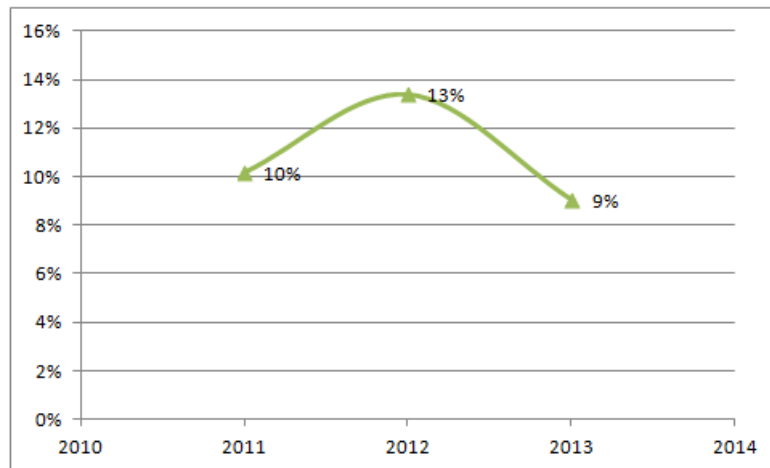
Zdroj: vlastní zpracování

Procento těch, kteří opustili zaměstnání v průběhu zkušební doby, v roce 2012 narostlo oproti roku 2011 téměř o 10%. V roce 2013 došlo sice k poklesu, nicméně stále dosahuje poměrně vysoké hodnoty 21%.

- **Rozvázání pracovního poměru po odpracování 3-12 měsíců**

Ve sledovaném období poměruji počet rozvázaných pracovních poměrů po odpracování 3-12 měsíců k průměrnému počtu zaměstnanců v tomtéž období.

Graf 4-3 Míra fluktuace podle odpracované doby (3-12 měsíců)



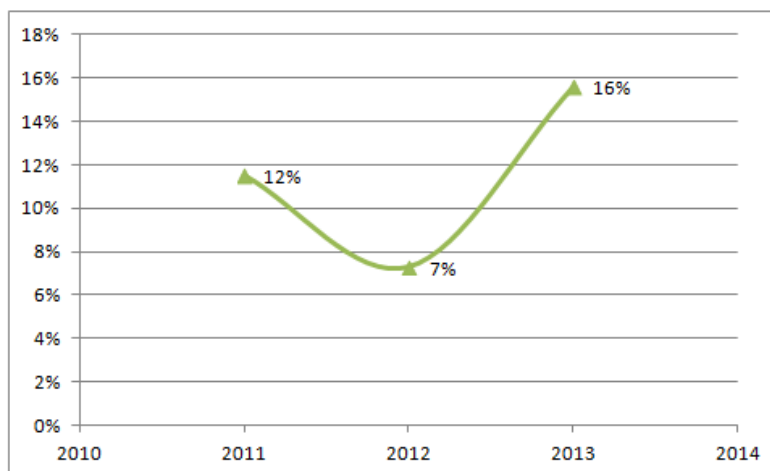
Zdroj: vlastní zpracování

Procento těch, kteří opustili zaměstnání po odpracování 3-12 měsíců, narostlo v roce 2012 oproti předcházejícímu roku z 10% na 13%. V roce 2013 však můžeme sledovat pokles.

- **Rozvázání pracovního poměru po odpracování více než 12 měsíců**

Ve sledovaném období poměruji počet rozvázaných pracovních poměrů po odpracování více než 12 měsíců k průměrnému počtu zaměstnanců v tomtéž období.

Graf 4-4 Míra fluktuace podle odpracované doby (více než 12 měsíců)



Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě lze sledovat opačný trend. Nejdříve došlo k meziročnímu poklesu z 12% na 7%, ale v roce 2013 narostla fluktuace na 16%. Tento výsledek potvrzuje šetření, ve kterém jsem se zabývala indexem stability. Největší fluktuace se týká zaměstnanců, kteří pracují v organizaci krátce a odchází mnohdy již ve zkušební době. Nicméně analýza fluktuace podle odpracované doby ukázala, že fluktuace pracovníků zaměstnaných v organizaci déle než 12 měsíců v roce 2013 výrazně narostla. Vedení společnosti by tedy mělo na tento negativně se vyvíjející trend okamžitě reagovat a zavést účinná opatření, která by zabránila jeho dalšímu pokračování.

4.3 Analýza fluktuace podle pracovních pozic

Ve sledovaném období (opět v roce 2013) poměřuji počet rozvázaných pracovních poměrů na jednotlivých pozicích k průměrnému počtu zaměstnanců v tomtéž období.

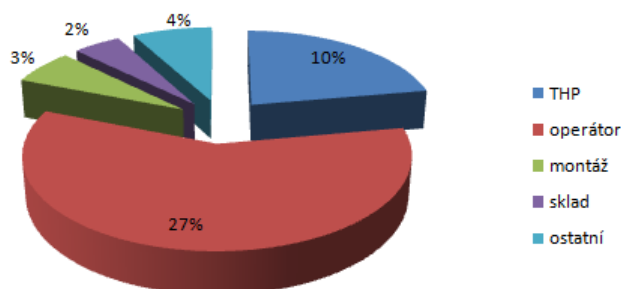
Tabulka 4-4 Fluktuace podle profesí

Fluktuace podle profesí

Profese	Míra fluktuace	Počet odchodů v roce 2013	Prům. počet zaměstnanců v roce 2013
THP	10%	28	276
operátor	27%	74	276
montáž	3%	8	276
sklad	2%	6	276
ostatní (manipulanti, technologové)	4%	10	276

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4-5 Analýza fluktuace podle pracovních pozic



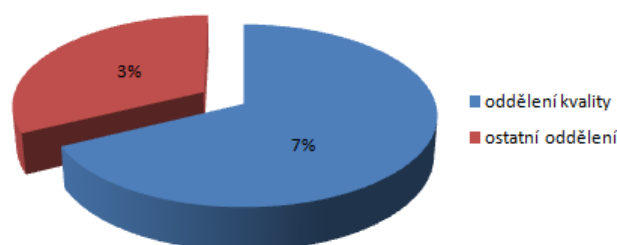
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že nejvíce fluktuují operátoři ve výrobě. Odchody z této pracovní pozice tvoří více než polovinu z celkové fluktuace, která v daném období činila 46%.

Poměrně vysoké procento tvoří také THP pracovníci, kteří opustili v tomtéž období své pracovní místo. Na základě interních informací bylo možné analyzovat podrobněji fluktuaci THP pracovníků, neboť v minulých obdobích byla fluktuace na THP pozicích výrazně nižší.

Provedla jsem tedy rozklad 10-ti procentní fluktuace THP pracovníků a výsledky jsem zachytila v následujícím grafu 4-6.

Graf 4-6 Analýza fluktuace u THP pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Grafické znázornění potvrzuje skutečnost, že vyšší míra fluktuace u THP pracovníků byla dopadem výrazných organizačních a personálních změn, které postihly oddělení kvality. Tyto změny byly způsobeny dlouhodobým nesouladem a nespokojeností s výsledky, které toto oddělení vykazovalo. Na tomto se podílely velkou mírou špatné vztahy na pracovišti a vztahy podřízených a vedoucího pracovníka.

5 VLASTNÍ PRŮZKUM A VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ

V souvislosti s analýzou fluktuace zaměstnanců Společnosti s.r.o. jsem měla zájem získat co největší množství informací nejen ze strany zaměstnavatele, ale rovněž zjistit názory a mínění stávajících zaměstnanců organizace.

Se svolením vedení společnosti jsem tedy zrealizovala dotazníkové šetření pro zjištění názorů zaměstnanců, prostřednictvím kterého jsem získala velmi významné a cenné informace.

5.1 Definování cíle dotazníkového šetření

Primárním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit nejen celkovou spokojenost zaměstnanců, ale také získat názory zaměstnanců na celou řadu specifických faktorů, které se jich bezprostředně v souvislosti s jejich prací dotýkají, a tudíž pak do značné míry ovlivňují jejich pocity spokojenosti či nespokojenosti.

Zaměřila jsem se na následující oblasti:

- přijímání zaměstnanců a následná adaptace,
- spolupráce s nadřízeným,
- odměňování,
- motivace,
- pracovní podmínky,
- firemní kultura,
- setrvání / odchod z organizace,
- nejžádanější zaměstnanecké výhody.

Analýza zjištěných výpovědí mi pak napomohla odhalit příčiny zaměstnanecké nespokojenosti a s tím související tendence zaměstnanců společnost opustit.

Provedené dotazníkové šetření mi dále umožnilo potvrzení nebo vyvrácení předem stanovených hypotéz.

5.2 Vyslovení hypotéz

Na základě stanovených cílů jsem vyslovila následující hypotézy:

- H1** Více než 50% respondentů si myslí, že jejich finanční ohodnocení neodpovídá jejich vykonávané práci.
- H2** Více než 40% respondentů si myslí, že jim nebyla v období adaptace věnována patřičná pozornost a neměli dostatečný prostor pro zapracování.
- H3** Více než 25% dotázaných uvažuje o změně zaměstnání. A to co možná nejdříve nebo maximálně v rámci jednoho roku.
- H4** Více než polovina dotázaných není spokojena s benefity, které jim zaměstnavatel poskytuje.
- H5** Více než 60% těch, kteří pracují ve společnosti 5 a více let, je celkově velmi nebo spíše spokojeno.
- H6** Více než 50% žen není spokojených s pracovní dobou.

5.3 Metodologie

Pro zjištění názorů zaměstnanců Společnosti s.r.o. jsem využila polostrukturovaný dotazník. Přípravu, organizaci, dohled nad samotným vyplňováním i následné zpracování dotazníků jsem zajistila sama. Nicméně vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a směn mi poskytli potřebnou podporu a prostor pro distribuci a vyplnění dotazníků v rámci pravidelných porad na jejich odděleních či pracovištích a to zcela anonymně a dobrovolně. Rozhodla jsem se pro tištěnou podobu dotazníků, neboť jsem si vědoma negativ spojených s elektronickou distribucí. Také realizaci šetření jsem naplánovala na konec měsíce února, abych se vyhnula období dovolených či svátků, které nejsou pro konání průzkumů vhodné.

Před samotným vyplňováním dotazníků byly zaměstnancům sděleny následující informace:

- účel dotazování, pokyny pro vyplnění dotazníku a přínosy zjištěných informací,
- opatření pro zajištění anonymity,
- termín pro seznámení s výsledky.

Po vyplnění a odevzdání dotazníků byly veškeré dotazníky očíslovány a jednotlivé výpovědi zaznamenány do předem připravené datové matice, která mi umožnila následné statistické vyhodnocení získaných dat.

5.3.1 Základní údaje o realizaci dotazníkového šetření

- Termín realizace 24. – 28. 2.2014
- Místo konání Společnost s.r.o.
- Počet evidovaných zaměstnanců v době konání dotazníkového šetření 254
- Počet odevzdaných dotazníků 191

Tabulka 5-1 Návratnost dotazníků

Období	Počet evidovaných zaměstnanců	Počet odevzdaných dotazníků	Návratnost
únor 2014	254	191	75%

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2 Základní údaje o struktuře dotazníku

Dotazník začíná úvodem, ve kterém jsem představila nejen sebe, ale také téma mé diplomové práce. Dále jsem přiložila instrukce pro vyplnění dotazníku a v závěru této části jsem poděkovala respondentům za spolupráci.

Dotazník obsahuje celkově 20 otázek, z nichž jsou 3 tak zvané identifikační. Ty nám umožňují rozdělit respondenty podle pohlaví, věku či vzdělání.

Dále můžeme otázky rozdělit na otevřené a uzavřené. Otevřená otázka se v dotazníku vyskytuje pouze jednou a vyzývá zaměstnance k uvedení zaměstnaneckých výhod, které by přivítali. Dále se v dotazníku nachází dvě otázky výčtové polytomické, ve kterých respondenti mohou zvolit více variant a veškeré zbylé otázky jsou výběrové polytomické a umožňují pouze výběr jedné varianty.

Díky škálování je možné měřit názory respondentů a vyhodnotit je tak, jak je daný jev či faktor zaměstnancem vnímán.

V dotazníku jsem použila stupnici se sudým počtem odpovědí, mezi nimiž se nenabízí varianta „nevím“ nebo „nemohu říci“, což nutí respondenta zaujmout k dané problematice určitý postoj.

Konkrétní podoba stupnice:

- „velmi spokojen/a“ případně „ano“
- „spíše spokojen/a“ případně „spíše ano“
- „spíše nespokojen/a“ případně „spíše ne“
- „velmi nespokojen/a“ případně „ne“

Na základě takto zvolené stupnice, jsem prostřednictvím kódů přenesla jednotlivé výpovědi respondentů do již zmiňované datové matice, která mi umožnila následné statistické vyhodnocení.

5.4 Analýza dotazníkového šetření

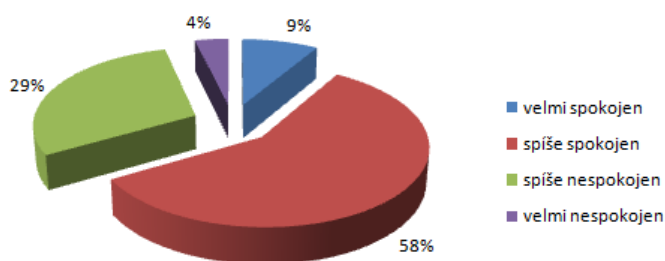
Vzhledem k poměrně vysoké návratnosti dotazníků můžeme provedené šetření považovat za relevantní a jeho vypovídací hodnotu vnímat jako uspokojivou.

Na základě zjištěných výstupů, nastudované odborné literatury a vysokoškolským studiem získaných znalostí se v následující kapitole pokusím o komentář, ve kterém popíši a shrnu zjištěný stav v oblastech, které byly předmětem mého šetření. Poté bych ráda v závěrečné kapitole navrhla opatření, která by z mého pohledu mohla přinést zlepšení v problematických oblastech.

• Celková spokojenost

V první otázce dotazníku byla zaměstnancům položena otázka: „Jak jsou celkově spokojeni se zaměstnáním“.

Graf 5-1 Celková spokojenost zaměstnanců



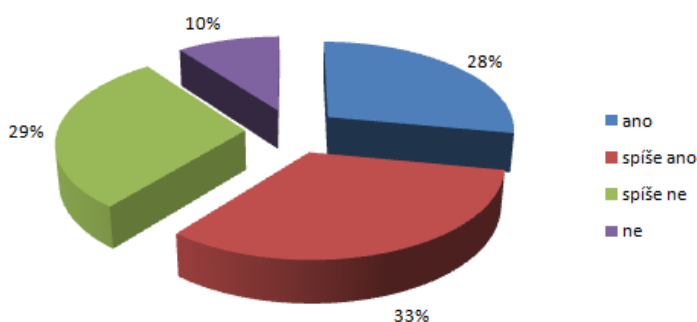
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (58%) se vyjádřilo, že jsou spíše spokojeni. Spolu s těmi, kteří se cítí velmi spokojeni (9%), pak tvoří více než polovinu, kterou lze považovat jako celkově spokojené zaměstnance. Celkově nespokojeno se cítí 33% dotázaných.

- **Přijímání zaměstnanců a následná adaptace**

V dotazníku bylo položeno několik otázek, které se týkaly procesu přijímání a následné adaptace nově nastoupených zaměstnanců. Jejich vyhodnocení se budu věnovat v komentářích následujících grafů.

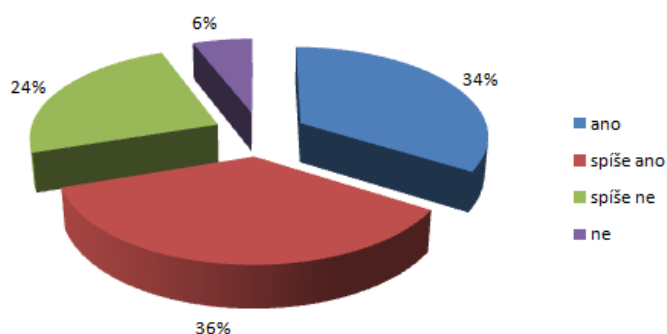
Graf 5-2 Při náboru jsem byl/a dostatečně informován/a o cílech a vizích společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

61% oslovených potvrdilo, že byli dostatečně informováni o cílech a vizích společnosti. Zbylých 39% se však cítí v této oblasti nedostatečně informováno. Na základě těchto výsledků bych apelovala na pracovníky odpovědné za nábor, aby této oblasti věnovali větší pozornost a uchazeče o zaměstnání lépe informovali. Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně informováni o cílech a vizích společnosti, asi jen těžko můžeme očekávat, že se s nimi ztotožní a budou je následovat. A právě celkové sdílení cílů a vizí organizace je hlavním předpokladem úspěšného fungování společnosti.

Graf 5-3 V rámci adaptace mi byla věnovaná dostatečná pozornost a prostor pro zaučení



Zdroj: vlastní zpracování

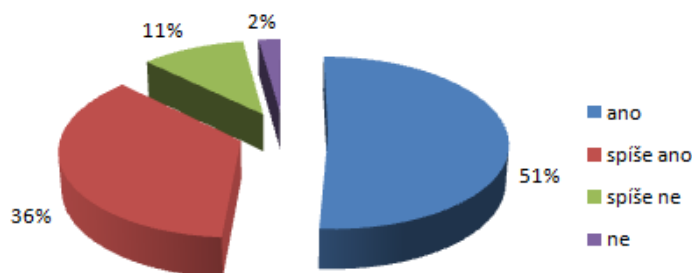
Další dotaz směřoval k procesu zaučování nových pracovníků. Zde se 70% respondentů vyjádřilo, že se jim dostalo dostatečného prostoru i pozornosti pro zapracování. Ve Společnosti s.r.o. existuje pracovní pozice interního školitele, který má na starosti nově přijaté zaměstnance a to po celý první týden jejich působení ve firmě. Školitel seznamuje pracovníky s provozem, vysvětluje veškerou náplň jednotlivých pracovních pozic, předává důležité informace, které s výkonem všech prací souvisí, definuje požadavky na kvalitu výroby a rovněž specifikuje vady, které vyžadují konzultaci se směnovými kontrolory, kteří mají dostatečnou kvalifikaci pro rozhodnutí spojená s vyřazením zmetkových dílů. Vstupní školení zahrnuje jak předání maxima teoretických informací z oblasti výroby, BOZP i PO tak i postupné zapracování na jednotlivých pracovních pozicích, kdy nově nastupující pracovníci vykonávají svoji práci pod dohledem zkušeného pracovníka. Tak je zajištěno, že si „nováčci“ práci sami vyzkouší, nicméně dohledem „služebně staršího pracovníka“ nevzniká nežádoucí zmetkovitost nebo dokonce hrozba odeslání vadného dílu zákazníkovi. Myslím, že lze tento zavedený systém zaškolování spojený s dlouhodobou podporou interního školitele hodnotit jako efektivní a velmi přínosný. Takto jej dle výsledků zachycených v grafu, vnímají i samotní pracovníci.

- **Spolupráce s nadřízeným**

V nadcházející části budu analyzovat spokojenost zaměstnanců s osobou jejich nadřízeného a to z hlediska různých faktorů.

Velmi pozitivní výsledky zachycuje následující graf, který vypovídá o ochotě nadřízeného poradit a pomoci. V této oblasti 87% respondentů hodnotí svého nadřízeného pozitivně. Zůstává tedy pouze 13% dotázaných, kteří hodnotí svého nadřízeného jako neochotného pomoci.

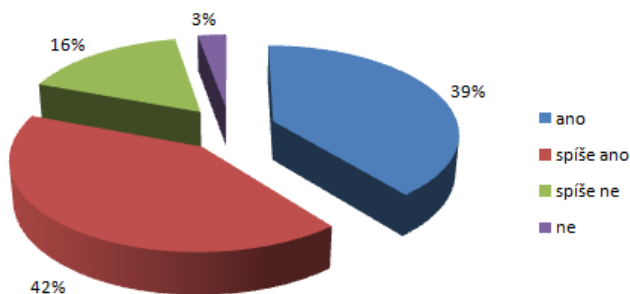
Graf 5-4 Můj nadřízený je ochoten poradit/pomoci mi



Zdroj: vlastní zpracování

Také v oblasti zadávání úkolů a následné kontroly jejich plnění vypovídá 81% zaměstnanců kladně. 19% zaměstnanců není spokojeno se způsobem, jak nadřízený úkoly zadává a kontroluje jejich plnění.

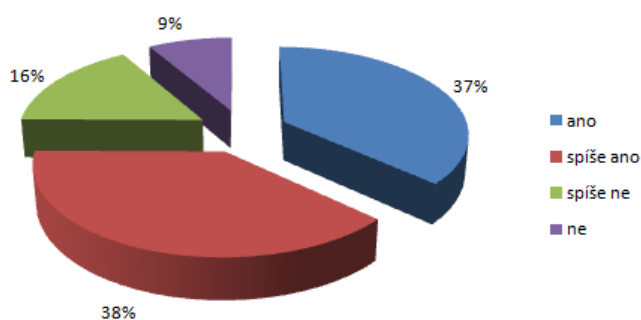
Graf 5-5 Myslím, že způsob, jakým mi nadřízený zadává úkoly a kontroluje jejich plnění je v pořádku



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče přístupu nadřízeného k řešení vzniklých problémů, 75% respondentů míní, že je přístup jejich nadřízených adekvátní a volí vhodný způsob jejich řešení. Zbývá 25% těch, kteří mají na danou problematiku opačný názor.

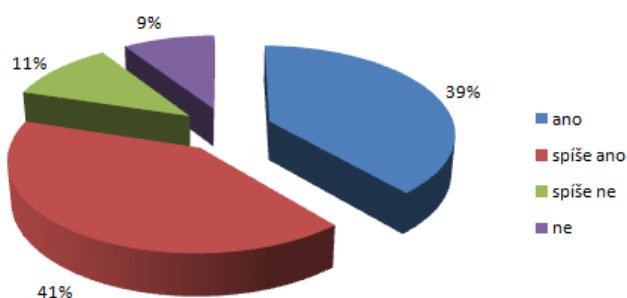
Graf 5-6 Myslím, že můj nadřízený řeší problémy adekvátním a vhodným způsobem



Zdroj: vlastní zpracování

Dle následujícího grafického znázornění je zřejmé, že dvaceti procentům dotázaných se nelíbí, jak jejich nadřízený jedná s ostatními spolupracovníky. Opět větší část – tentokrát rovných 80% zaměstnanců nemá v této oblasti vůči svému nadřízenému vůbec žádné nebo pouze nepatrné výhrady.

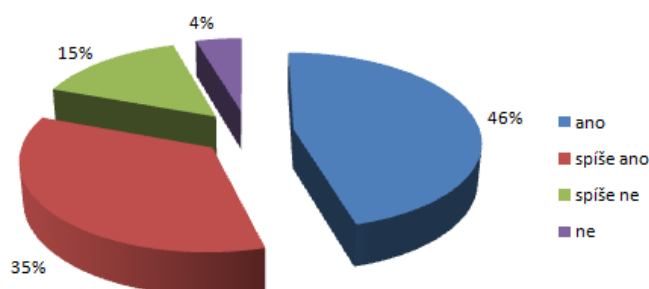
Graf 5-7 Myslím, že je jednání mého nadřízeného vůči ostatním spolupracovníkům v pořádku



Zdroj: vlastní zpracování

Další dotaz ohledně osoby nadřízeného směřoval k jeho odborným znalostem. V tomto případě 81% dotázaných potvrzuje, že jejich nadřízený má dostatek odborných znalostí pro výkon své práce. Naopak 19% zaměstnanců není zcela nebo dokonce vůbec o odborných znalostech svého nadřízeného přesvědčeno.

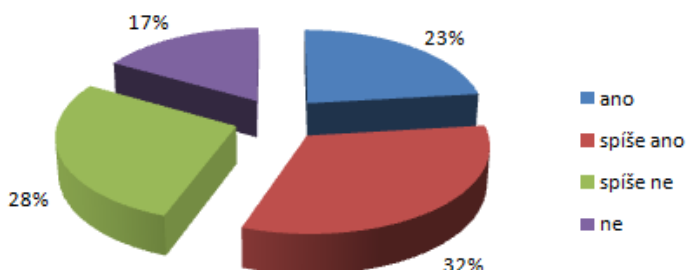
Graf 5-8 Můj nadřízený má dostatek odborných znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední dotaz ze sekce „spolupráce s nadřízeným“ prověřoval, zda vedoucí pracovníci používají jeden z nehmotných forem odměňování a to pochvalu. 55% dotázaných tvrdí, že se jim od nadřízeného pochvaly běžně nebo obvykle dostává. 28% respondentů vypovědělo, že chválení spíše nebývají a zbylých 17% zaměstnanců pochvalu ze strany svého nadřízeného absolutně postrádá.

Graf 5-9 Za dobře odvedenou práci se mi od nadřízeného dostává pochvaly



Zdroj: vlastní zpracování

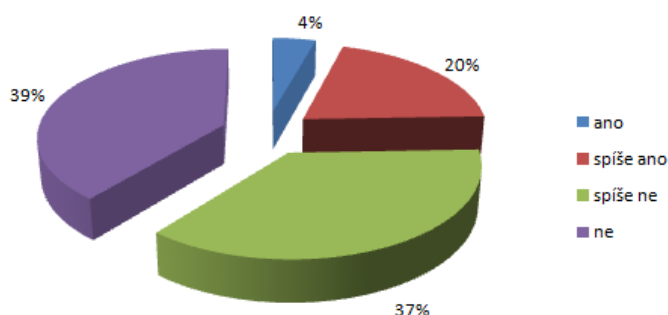
Z provedené analýzy je zřejmé, že zaměstnanci jsou se svými nadřízenými po stránce jejich postojů, jednání, odborných znalostí i ochoty pomoc spokojeni. U čtyř otázek dosáhl podíl spokojených pracovníků více než 80% a jedenkrát byl těsně pod touto hranicí. Pouze v případě projevu pochvaly poklesl počet spokojených zaměstnanců na 55%. Na tuto oblast by se tedy vedoucí pracovníci měli zaměřit. Měli by si uvědomit význam a také důležitost finančních odměn a v praxi je využívat, neboť pro řadu zaměstnanců patří mezi největší motivátory.

- **Odměňování**

Další oblastí, které jsem se při dotazování věnovala, byla problematika odměňování. Na základě rozhovoru s personalistou Společnosti s.r.o. očekávám, že tento faktor je v dané organizaci kritický. Personalista uvedl, že celá řada odcházejících zaměstnanců poukazuje na velmi nízké mzdové ohodnocení a vnímá jej jako hlavní příčinu jejich odchodu.

Následující grafické vyhodnocení ukáže, zda jsou podobného mínění i ostatní zaměstnanci.

Graf 5-10 Myslím, že moje finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávám

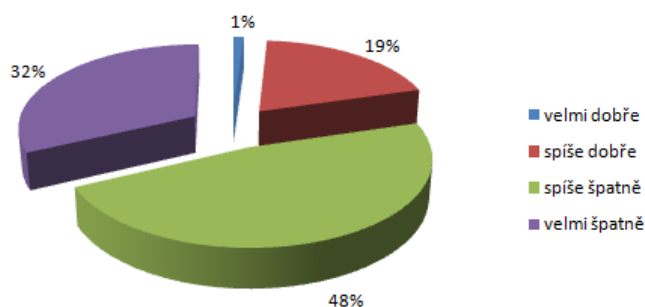


Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníku otázka č. 5 vypovídá o spokojenosti respondentů s jejich finančním ohodnocením. Grafické znázornění výpovědí však hovoří o značné nespokojenosti zaměstnanců v této oblasti. 76% dotázaných míní, že jejich finanční ohodnocení, neodpovídá práci, kterou vykonávají. Se svým finančním ohodnocením je absolutně spokojeno jen 4% dotázaných. Otázka ohodnocení se ve Společnosti s.r.o. jeví jako zásadně problematická. Stejně neuspokojivé vý-

sledky se objevily u výpovědí, které souvisejí v hodnocení benefitů ve Společnosti s.r.o. Přesné výsledky demonstruje následující Graf 5-11. 80% zaměstnanců hodnotí poskytované benefity negativně. Pokud se zaměstnanci cítí nedocenění a vnímají své ohodnocení jako neuspokojivé, velmi brzy začnou uvažovat o změně zaměstnání. Pak je pouze otázkou času, kdy organizaci opustí. Oblast mezd a odměňování bude tedy jednou z oblastí, které se budu věnovat ve svých doporučeních.

Graf 5-11 Benefity poskytované firmou hodnotím



Zdroj: vlastní zpracování

U benefitů zůstávám i v další otázce, která byla otevřená a umožnila zaměstnancům, aby uvedli zaměstnanecké výhody, které by přivítali a ocenili.

Graf 5-12 Vítané benefity



Zdroj: vlastní zpracování

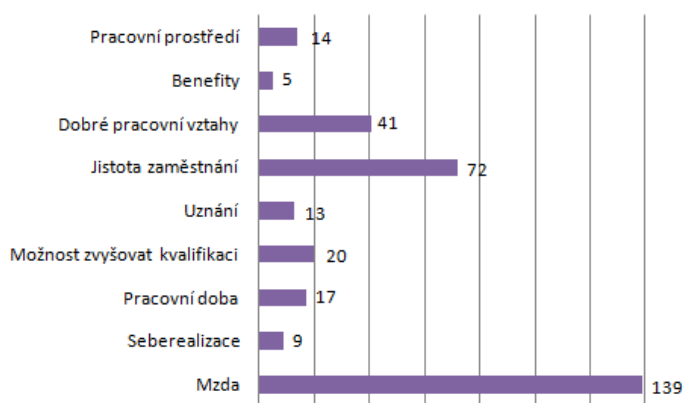
Z grafu je patrné, že respondenti jeví největší zájem o 13. plat. Tato skutečnost potvrzuje moji domněnku, že finanční ohodnocení zaměstnanců je ve Společnosti s.r.o. zásadním problé-

mem. Také další žádané benefity jsou jednoznačně finančního charakteru. Jedná se o nejrůznější finanční příspěvky na dovolenou, vánoce, stravu či na dopravu. Je tedy více než evidentní, že finančního ohodnocení zaměstnanců může být jednou z hlavních příčin velmi vysoké míry fluktuace ve Společnosti s.r.o.

- **Motivace**

Motivace zaměstnanců je dalším faktorem, který byl středem zájmu provedeného šetření. Respondenti měli na základě svých potřeb a pohnutek zvolit dva z desíti nabízených motivačních faktorů. Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, které faktory jsou pro zaměstnance nejvíce motivující. Pro lepší představu jsem v grafu uvedla u každého motivačního faktoru přesný počet zaměstnanců, kteří danou variantu zvolili.

Graf 5-13 Nejdůležitější motivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování

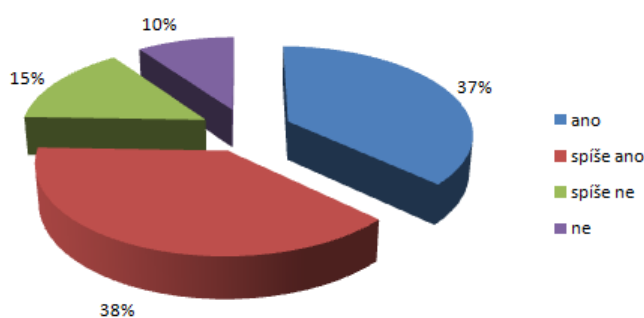
Šetření přineslo jednoznačný výsledek, který hovoří o skutečnosti, že zaměstnance nejvíce motivuje mzda. Tedy další signál pro přehodnocení a nové nastavení mzdové politiky a mzdového systému.

Mezi další dva hojněji zmiňované faktory patří jistota zaměstnání a dobré pracovní vztahy, což vypovídá o určité potřebě nefinančně orientované motivace. Nicméně v porovnání se mzdou se jedná o propastný rozdíl. Mzda tedy sehrává v otázce motivace zaměstnanců zásadní roli.

- **Pracovní podmínky**

Spokojenost zaměstnanců velmi významně ovlivňuje celá řada dalších aspektů, které jsem souhrnně označila jako pracovní podmínky. O které konkrétní faktory se jedná a jak je zaměstnanci vnímají, o tom vypovídají následující čtyři grafy.

Graf 5-14 Pracovní doba mi vyhovuje



Zdroj: vlastní zpracování

Díky dalším informacím získaným od personality, řadím pracovní dobu mezi problematické faktory, neboť 12-ti hodinová pracovní směna, která se týká veškerých operátorů výroby, bývá vnímána ženami jako nevyhovující a těžko kombinovatelná s rodinným životem - především v souvislosti s povinnostmi ohledně dětí. Nicméně grafické vyhodnocení tuto domněnku nepotvrzuje.

75% respondentů se vyjádřilo, že jim pracovní doba zcela nebo spíše vyhovuje. Jedná se však o výpovědi jak žen, tak mužů, pro které 12-ti hodinové směny nemusí být tak zásadním problémem jako pro ženy. Proto jsem následně provedla hlubší analýzu a zaměřila se pouze na výpovědi žen. Výsledek této analýzy přináší následující graf.

Graf 5-15 Ženy – pracovní doba mi vyhovuje

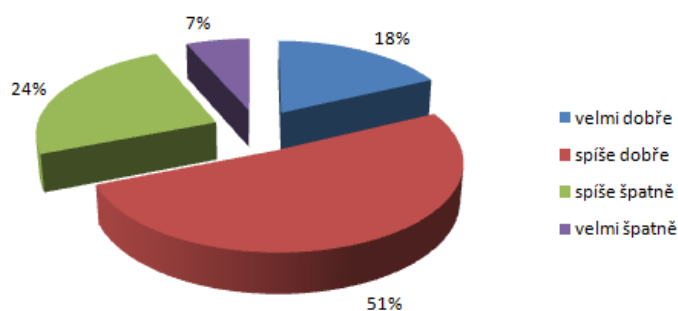


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že pozitivních výpovědí se nám dostalo také výhradně od žen, z nichž 72% vypovědělo, že jsou s pracovní dobou spokojené.

Od pracovní doby přecházím k hodnocení pracovního prostředí, ke kterému se 69% respondentů vyjádřilo pozitivně. Společnost s.r.o. v minulém roce rozšířila výrobní a skladovací prostory a zaměstnancům vybudovala nové zázemí, které jim přináší nadstandardně vybavené šatny a sociální zařízení. Rovněž nově a velmi moderně zařízená jídelna umožňuje pracovníkům příjemné trávení přestávek na jídlo a oddych.

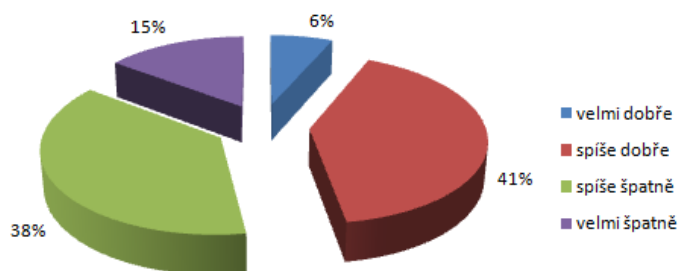
Graf 5-16 Pracovní prostředí hodnotím



Zdroj: vlastní zpracování

Posledním faktorem, na který jsem se v rámci pracovních podmínek zaměřila, je možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje. Na základě vyhodnocení výpovědí k tomuto dotazu lze zkonstatovat, že ve Společnost s.r.o. nejsou nastaveny příznivé podmínky pro vzdělávání a rozvoj, neboť více než polovina dotázaných hodnotí tyto možnosti spíše špatně nebo dokonce velmi špatně.

Graf 5-17 Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje hodnotím



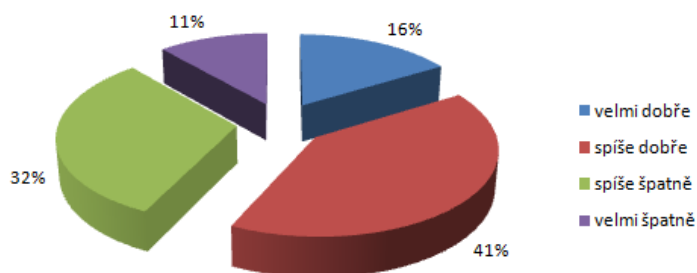
Zdroj: vlastní zpracování

• **Firemní kultura**

V nadcházející části přináším poznatky, které se týkají firemní kultury a postojů, které zaměstnanci ke Společnosti s.r.o. zaujímají a jak ji ze svého pohledu vnímají.

Dotaz na atmosféru na pracovišti rozdělil respondenty do dvou, přibližně stejně početných skupin. 57% procent dotázaných hodnotí atmosféru na pracovišti velmi dobře nebo spíše dobře. Zbylých 43% se vyjadřuje ke klimatu na pracovišti negativně. Takřka polovina zaměstnanců tedy vypovídá, že na pracovišti nepanuje atmosféra, ve které by se dobře cítili. Nabízí se tedy otázka, kdo nebo co vytváří nepříznivé pracovní klima. Jedná se o zavedená pravidla a předpisy, nevhodný přístup vedoucích pracovníků nebo o nereálná očekávání vrcholového vedení organizace a s nimi spojené hodnoty? Těmito otázkami by se vedení organizace mělo zabývat v rámci dalších šetření, neboť špatná atmosféra a vztahy na pracovišti bývají častou příčinou odchodu zaměstnanců.

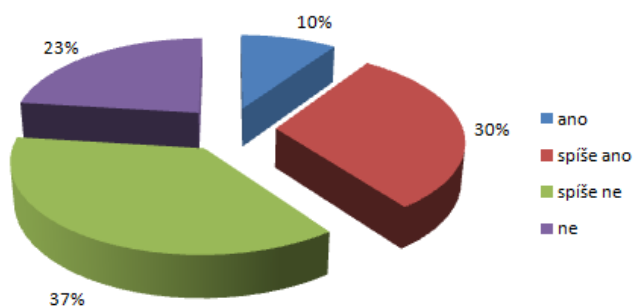
Graf 5-18 Atmosféru (klíma) na pracovišti hodnotím



Zdroj: vlastní zpracování

V souvislosti s danou problematikou jsem zaměstnancům položila další otázku a to: „Zda by Společnost s.r.o. doporučili jako zaměstnavatele svým známým?“. Výpovědi zaměstnanců demonstrují prostřednictvím dalšího grafu.

Graf 5-19 Doporučil/a bych stávající společnost jako zaměstnavatele svým známým

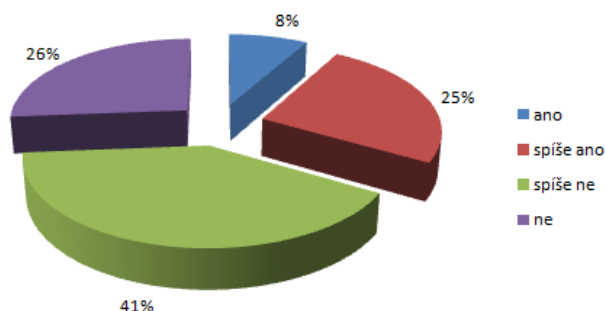


Zdroj: vlastní zpracování

Celých 60 % dotázaných by Společnost s.r.o. jako zaměstnavatele spíše nedoporučilo nebo absolutně nedoporučilo. Tento závěr nezní příliš lichotivě a měl by být dalším podmětem k tomu, aby vedení společnosti spolu s personalistý věnovalo svým zaměstnancům mnohem větší pozornost a našlo příčiny, které jsou důvodem pro nespokojenost jejich zaměstnanců.

V posledním dotazu, který se vztahuje k firemní kultuře, mě zajímalo, zda je podle zaměstnanců Společnosti s.r.o. tato organizace zvenčí vnímána pozitivně, tedy jako organizace s dobrým jménem.

Graf 5-20 Myslím, že je můj zaměstnavatel zvenčí vnímán jako společnost s dobrým jménem



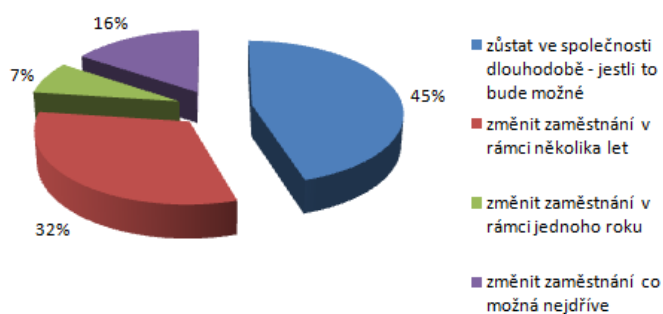
Zdroj: vlastní zpracování

Závěry této analýzy v plném rozsahu potvrzují a korespondují s výsledky zjištěnými v předcházející otázce. V tomto případě se vyslovilo dokonce 67% respondentů ve smyslu, že Společnost s.r.o. není zvenčí vnímána jako společnost s dobrým jménem. Proč tomu tak je, je zcela jistě důvod k zamyšlení a já se ve svých doporučeních, která navrhnu v závěru této práce, k tomuto tématu určitě vrátím.

• Setrvání / odchod z organizace

Do závěrečné části dotazníku jsem umístila otázky, které mi napomohly analyzovat úmysly zaměstnanců ohledně jejich setrvání nebo naopak odchodu ze Společnosti s.r.o.

Graf 5-21 Z hlediska mé budoucí kariéry jsem rozhodnut/a



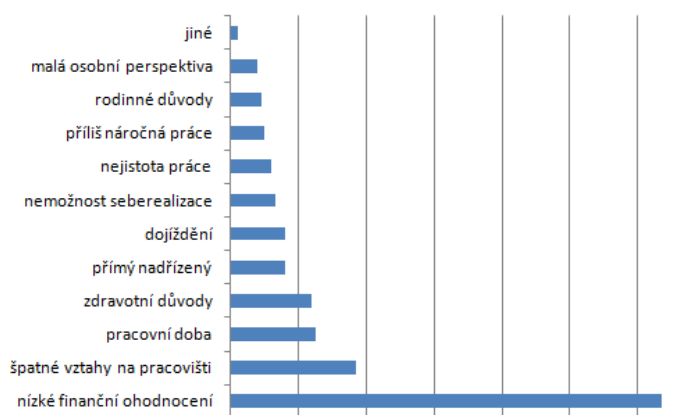
Zdroj: vlastní zpracování

Necelá polovina oslovených zaměstnanců – konkrétně 45% - patří k těm, kteří by ve Společnosti s.r.o. rádi zůstali a to i z dlouhodobého hlediska. Dalo by se usuzovat, že tyto zaměstnanci patří mezi celkově spokojené nebo spíše spokojené, ke společnosti jsou loajální a měli by být i ztotožnění s firemní kulturou, která v organizaci převládá.

Dle grafu 5-21 zbývá 55% zaměstnanců, kteří o odchodu ze Společnosti s.r.o. přemýšlí, a to v odlišném časovém horizontu. Největší procento z nich (32%) plánuje odchod v rámci několika let, 7% uvažuje o změně zaměstnání v rámci jednoho roku a pak je tady 16% pracovníků, kteří chtějí změnit zaměstnání co možná nejdříve.

Prostřednictvím posledního grafu interpretuji důvody, které vedou zaměstnance Společnosti s.r.o. k úvahám o odchodu z této organizace. Z grafického znázornění jsou jednoznačně zřejmé příčiny, které jsou důvodem nespokojenosti zaměstnanců v této organizaci. Tímto výstupem se celá situace dokresluje a přináší nám finální pohled na problematiku, která byla předmětem tohoto dotazníkového šetření a jeho následné analýzy.

Graf 5-22 Důvody pro odchod ze stávajícího zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole budou vyhodnoceny a shrnuty výsledky provedeného dotazníkového šetření. Zaměřím se na výčet nejlépe a naopak nejhůře hodnocených faktorů a oblastí. Těmto se budu dále a podrobněji věnovat v závěru práce, kde uvedu doporučení, která by mohla vést k nápravě zjištěného stavu.

Druhá část kapitoly je na základě provedené operacionalizace zaměřená na vyhodnocení hypotéz vyslovených v kapitole 5.2.

5.5.1 Nejlépe hodnocené oblasti

Podrobně provedená analýza dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění názorů zaměstnanců Společnosti s.r.o. prokázala, že mezi nejlépe hodnocené oblasti patří následující:

- **Spokojenost s přímým nadřízeným**

87% zaměstnanců uvedlo, že je jejich nadřízený vždy ochoten poradit a pomoci.

81% zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni s tím, jak jim jejich nadřízený zadává a také kontroluje zadané úkoly.

75% zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni s tím, jak jejich nadřízený řeší vzniklé problémy.

80% zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený jedná vhodným a adekvátním způsobem s ostatními spolupracovníky.

81% zaměstnanců uvedlo, že má jejich nadřízený dostatek odborných znalostí.

55% zaměstnanců uvedlo, že se jim dostává ze strany nadřízeného pochvaly za dobře odvedenou práci.

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že na vedoucích pozicích působí zkušení a schopní lidé, kteří mají evidentně dostatek odborných znalostí a zkušeností s vedením lidí. Jsou připraveni podpořit své podřízené a jednají s nimi patřičným způsobem. Jediná oblast, která je zaměstnanci vnímána jako opomíjená, je projev pochvaly za dobře odvedenou práci. Na tuto oblast by se tedy vedoucí pracovníci měli zaměřit. Měli by si uvědomit, že je pochvala za dobře odvedenou práci velmi důležitá a pro většinu zaměstnanců velmi motivující. Pochvala je jasným projevem, že nadřízený vnímá a oceňuje podaný výkon svých podřízených a nebere jej jako samozřejmost. Z odborné literatury vyplývá, že mnozí zaměstnanci ocení pochvalu více než finanční ohodnocení. Proto by vedoucí zaměstnanci měli přehodnotit svůj postoj k této formě odměny a používat ji pokaždé, když si to jejich podřízení zaslouží.

- **Pracovní doba**

75% zaměstnanců uvedlo, že jsou s pracovní dobou zcela nebo spíše spokojeni.

Tento výsledek je hodnocen jako velmi pozitivní zjištění. Na základě rozhovoru s vedením společnosti a personalistou existovala obava, že právě dvanácti-hodinová pracovní doba je jedním z častých důvodů pro odchod zaměstnanců. Z výsledků je patrné, že tomu tak není. Zaměstnanci jsou pravděpodobně na tento režim již zvyklí a možná vidí v této pracovní době jistou výhodu, neboť díky dvanácti-hodinové pracovní době naplní běžný fond pracovní doby průměrně patnáct takových směn a zbylých patnáct dnů mají pracovníci volno. Oproti osmi-hodinové pracovní době je počet volných dnů výrazně vyšší. Nicméně dvanácti-hodinová pracovní doba vyžaduje jistou reorganizaci běžného osobního života a to především u žen s dětmi, které díky tomuto pracovnímu režimu nejsou schopné zajistit řadu povinností především v souvislosti s péčí o děti a obvykle musí do těchto činností zapojit další členy rodiny. Dny volna pak ale přináší prostor pro kompenzaci jak v rodinném životě, tak i třeba v pěstování koníčků a zájmové činnosti.

- **Adaptace**

70% zaměstnanců uvedlo, že jim zaměstnavatel po přijetí do zaměstnání poskytl dostatečnou pozornost a prostor pro potřebné zaučení.

Jak bylo uvedeno již v kapitole 5.4 v komentáři Grafu 5-3, ve Společnosti s.r.o. působí interní školitel, který se nově nastoupeným zaměstnancům velmi intenzivně věnuje. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že vytvoření pozice interního školitele bylo ze strany vedení organizace velmi dobrým krokem. Adaptační a zaškolovací proces se řadí mezi velmi dobře a efektivně fungující procesy, což potvrzují také výpovědi respondentů.

- **Pracovní prostředí**

69% zaměstnanců uvedlo, že pracovní prostředí hodnotí velmi dobře nebo spíše dobře.

Tento výsledek potvrzuje, že výstavba nové části budovy přinesla zaměstnancům větší komfort a nadstandardní zázemí v rámci šaten, sociálního zařízení nebo podnikové kantýny. Řada zaměstnanců má jistě zkušenosti i z jiných provozů a mohou tedy objektivně porovnat a posoudit úroveň pracovního prostředí, kterou jim Společnost s.r.o. nabízí.

5.5.2 Nejhorší hodnocené oblasti

V této podkapitole budou naopak uvedeny oblasti, které vzešly z provedené analýzy jako nejhorší hodnocené a tudíž pro Společnosti s.r.o. problematické. Jedná se o následující:

- **finanční ohodnocení zaměstnanců,**
- **organizací poskytované benefity,**
- **firemní kultura,**
- **možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje.**

Těmto oblastem se budu podrobně věnovat v závěru této práce v rámci svých doporučení.

5.5.3 Vyhodnocení hypotéz

H1 Více než 50% respondentů si myslí, že jejich finanční ohodnocení neodpovídá jejich vykonávané práci.

- Operacionalizace hypotézy

Cílem je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením.

- Výsledek bude stanoven podle výpovědí na následující otázku:

Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá Vaší vykonávané práci?
(V dotazníku otázka č. 5)

- Hypotéza bude potvrzena pokud:

Na otázku odpoví minimálně 51% buď „ne“ nebo „spíše ne“.

- Výsledek:

„ano“	4%
„spíše ano“	20%
„spíše ne“	37%
„ne“	39%

- Závěr:

Hypotéza 1 **byla** jednoznačně potvrzena.

H2 Více než 40% respondentů si myslí, že jim nebyla v období adaptace věnována patřičná pozornost a neměli dostatečný prostor pro zapracování.

- Operacionalizace hypotézy

Cílem je zjistit, kolik zaměstnanců si myslí, že jim v období adaptace nebyla věnována patřičná pozornost a neměli dostatečný prostor pro zapracování.

- Výsledek bude stanoven podle výpovědí na následující otázku:

Poskytl Vám zaměstnavatel po přijetí do zaměstnání dostatečnou pozornost a prostor pro potřebné zaučení? (V dotazníku otázka č. 3)

- Hypotéza bude potvrzena pokud:

Na otázku odpoví minimálně 41% buď „ne“ nebo „spíše ne“.

- Výsledek:

„ano“	34%
„spíše ano“	36%
„spíše ne“	24%
„ne“	6%

- Závěr:

Hypotéza 2 **nebyla** potvrzena.

H3 Více než 25% dotázaných uvažuje o změně zaměstnání. A to co možná nejdříve nebo maximálně v rámci jednoho roku.

- Operacionalizace hypotézy

Cílem je zjistit, kolik zaměstnanců uvažuje o změně zaměstnání. A to co možná nejdříve nebo maximálně v rámci jednoho roku.

- Výsledek bude stanoven podle výpovědí na následující otázku:

Z hlediska Vaší budoucí kariéry jste rozhodnut/a:
(V dotazníku otázka č. 14)

- Hypotéza bude potvrzena pokud:

Více než 25% respondentů zvolí buď variantu „změnit zaměstnání v rámci jednoho roku“ nebo „změnit zaměstnání co možná nejdříve“.

- Výsledek:

„zůstat ve společnosti dlouhodobě - jestli to bude možné“	45%
„změnit zaměstnání v rámci několika let“	32%
„změnit zaměstnání v rámci jednoho roku“	7%
„změnit zaměstnání co možná nejdříve“	16%
- Závěr:

Hypotéza 3 **nebyla** potvrzena.

H4 **Více než polovina dotázaných není spokojena s benefity, které jim firma poskytuje.**

- Operacionalizace hypotézy

Cílem je zjistit, kolik zaměstnanců není spokojeno s benefity, které jim organizace poskytuje.

- Výsledek bude stanoven podle výpovědí na následující otázku:
Jak celkově hodnotíte zaměstnavatelem poskytované benefity?
 (V dotazníku otázka č. 9)
- Hypotéza bude potvrzena pokud:
 Více než 51% zaměstnanců odpoví, že benefity poskytované zaměstnavatelem hodnotí „*spíše špatně*“ nebo „*velmi špatně*“.
- Výsledek:

„velmi dobře“	1%
„spíše dobře“	19%
„spíše špatně“	48%
„velmi špatně“	32%
- Závěr:

Hypotéza 4 **byla** jednoznačně potvrzena

H5 Více než 60% těch, kteří pracují ve společnosti 5 a více let, je celkově velmi spokojeno nebo spíše spokojeno.

- Operacionalizace hypotézy

Cílem je zjistit, zda jsou zaměstnanci, kteří pracují ve Společnosti s.r.o. 5 a více let celkově spokojeni.

- Výsledek bude stanoven podle výpovědí na následující otázku:

Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?(V dotazníku otázka č. 1)

Jak dlouho pracujete ve Společnosti s.r.o.?(V dotazníku otázka č. 17)

- Hypotéza bude potvrzena pokud:

Více než 61% těch, kteří pracují ve společnosti 5 a více let odpoví, že jsou celkově „velmi spokojen/a“ nebo „spíše spokojen/a“.

- Výsledek:

„velmi spokojen/a“	4%
„spíše spokojen/a“	44%
„spíše nespokojen/a“	48%
„velmi nespokojen/a“	4%

- Závěr:

Hypotéza 5 **nebyla** potvrzena.

H6 Více než 50% žen není spokojených s pracovní dobou.

- Operacionalizace hypotézy

Cílem je zjistit, do jaké míry jsou ženy spokojené s pracovní dobou.

- Výsledek bude stanoven podle výpovědí na následující otázku:

Jste spokojeni s pracovní dobou?(V dotazníku otázka č. 7)

Pohlaví (V dotazníku otázka č. 18)

- Hypotéza bude potvrzena pokud:

Více než 51% žen odpoví na otázku č. 7 „spíše ne“ nebo „ne“.

- Výsledek:

„ano“	37%
„spíše ano“	35%
„spíše ne“	16%
„ne“	12%
- Závěr:

Hypotéza 6 **nebyla** potvrzena.

5.5.4 Náklady fluktuace

V následující kapitole se pokusím vyčíslit náklady vzniklé fluktuací zaměstnanců.

V roce 2013 dosáhla míra fluktuace 46%.

36% tvořila fluktuace pracovníků ve výrobě a 10% fluktuace THP pracovníků.

Co se týče struktury fluktuace z pohledu výrobních pracovníků a THP pracovníků, je z níže uvedené tabulky zřejmé, že se míra fluktuace THP pracovníků ve Společnosti s.r.o. pohybuje v rozmezí tzv. zdravé fluktuace. V letech 2011 a 2012 dokonce na její spodní hranici nebo pod ní.

Tabulka 5-2 Počet rozvázaných pracovních poměrů ve výrobě/ u THP za období 2011 - 2013

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Počet rozvázaných pracovních poměrů	Počet rozvázaných pracovních poměrů- výroba	Míra fluktuace ve výrobě	Počet rozvázaných pracovních poměrů- THP	Míra fluktuace THP
2011	226	88	82	36%	6	3%
2012	261	123	110	42%	13	5%
2013	276	126	98	36%	28	10%

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 narostla na 10%, ale jak již bylo popsáno v kapitole 4.3, jednalo se o výkyv, způsobený výraznými organizačními a personálními změnami na oddělení kvality.

Z tohoto důvodu se budu při výpočtu nákladů soustředit na náklady, které jsou spjaté s fluktuací pracovníků ve výrobě.

Při výpočtu nákladů jsem vycházela z reálných mzdových sazeb výrobních dělníků personálistů a školitelů ve Společnosti s.r.o. v roce 2013.

Tabulka 5-3 Mzdové údaje dle pracovních pozic v roce 2013

Pozice	hrubá mzda (Kč)	superhrubá mzda (Kč)	mzdové náklady/h (Kč)
nově nastoupený pracovník výroby	11408	15287	83
zapracovaný pracovník výroby	12880	17163	93
personalista	30000	40200	228
školitel	22000	29480	168

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet byl rozdělen do čtyř dílčích částí:

- náklady práce personalistů a školitelů,
- přímé náklady spojené s odchodem zaměstnance,
- nepřímé náklady spojené s odchodem zaměstnance,
- administrativní/režijní náklady personální práce.

Jejich celkovým součtem byly získány náklady na jednoho fluktuujícího pracovníka výroby.

Sumarizace nákladových položek na fluktuaci jednoho pracovníka výroby je uvedena v Příloze 4.

Vyčíslení průměrných nákladů na personalisty a školitele obsahuje Příloha 3.

Po vynásobení nákladů na jednoho fluktuujícího pracovníka počtem výrobních pracovníků, kteří společnost opustili v roce 2013, získáme celkové náklady na fluktuaci těchto zaměstnanců.

Na základě sumarizace nákladových položek na fluktuaci bylo vypočteno, že náklady na jednoho fluktuujícího pracovníka výroby činí **9.443,- Kč**.

V roce 2013 odešlo 98 pracovníků výroby.

Celkové náklady = 98 x 9.443,-

Celkové náklady na fluktuaci pracovníků výroby v r. 2013 činily 925.414,-Kč

6 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ MANAGEMENTU SPOLEČNOSTI

Na základě získaných informací a podrobné analýzy dat získaných dotazníkovým šetřením byly identifikovány problematické oblasti Společnosti s.r.o. Na tyto oblasti by se měl vrcholový management organizace v budoucnu zaměřit, neboť právě v nich lze hledat příčiny vysoké míry fluktuace zaměstnanců.

V rámci této kapitoly navrhuji opatření a uvádím doporučení, která by mohla v nejhůře hodnocených oblastech přinést zlepšení a přispět tak ke zlepšení celkové situace ve Společnosti s.r.o.

Priorita č. 1 Finanční ohodnocení zaměstnanců

O nízkém finančním ohodnocení svědčí nejen výpovědi odcházejících zaměstnanců, ale také výsledky, které přineslo dotazníkové šetření. Z grafu 5-10 je zřejmé, že 76% dotázaných je názoru, že jejich finanční ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají. Tuto skutečnost potvrzuje také fakt, že zaměstnanci jednoznačně uvedli, že právě nízké finanční ohodnocení by mohlo být důvodem pro odchod ze stávajícího zaměstnání. Pro zaměstnance je nejvíce motivujícím faktorem opět jejich mzda a mezi nejčastěji žádané benefity patří jednoznačně finanční příspěvky v nejrůznější podobě.

Všechny tyto výstupy potvrzují skutečnost, že nastavená mzdová politika není v pořádku. Zaměstnanci na dělnických pozicích pobírají mzdu, která po odečtení nákladů na dopravu do zaměstnání, převyšuje minimální mzdu pouze o několik stovek korun českých. Zaměstnanci jsou navíc vystaveni vysokému tlaku a odpovědnosti za podíl na zmetkovitosti, což se nepromítá pouze na jejich psychice, ale také v podobě srážek z jejich mzdy. Není pak divu, že nezaměstnaní pak raději zůstávají doma a o práci ve Společnosti s.r.o. nejeví zájem.

Významnou roli zde může hrát také faktor očekávání, neboť zaměstnanci ve skutečnosti pobírají vlivem srážek ze mzdy za zmetkovitost nižší mzdu, než která jim byla při nástupu do zaměstnání přislíbena, a kterou očekávají. Tato skutečnost může být jedním z důvodů, proč zaměstnanci odcházejí. Management společnosti by měl tento fakt prověřit a upravit vhodným způsobem nastavený mzdový systém. Rovněž by měl zvážit, zda nejsou na zaměstnance kladeny nepřiměřeně vysoké nároky a to nejen z hlediska pracovního výkonu, ale také z hlediska požadavků v rámci zajištění kvality, což může zaměstnance odrazovat od setrvání v zaměstnání. Z pohledu zaměstnance by byla zcela jistě snesitelnější pouze jedna zodpověd-

nost. Vedení společnosti by tedy mělo všechny tyto aspekty zanalyzovat a určit si priority, které povedou k naplnění organizačních cílů, ale zároveň budou pro zaměstnance přijatelné.

Doporučovala bych také komplexní zmapování situace v oblasti mezd v rámci regionu a odvětví. Porovnat nabízené mzdové podmínky ostatních firem s tím, co nabízí svým zaměstnancům jejich organizace.

Na základě mnou zjištěných informací nabízí firmy v okolí s podobným zaměřením svým zaměstnancům hrubou hodinovou sazbu, která o 5-10 Kč převyšuje hrubou hodinovou sazbu nabízenou ve Společnosti s.r.o. Tento rozdíl v hodinové sazbě potom činí rozdíl v hrubé měsíční mzdě v rozmezí 1 000 – 1 800 Kč.

Jako další nezávislý zdroj k posouzení lze využít také internetový zdroj www.trexima.cz, který nabízí mzdový benchmarking sloužící jako základní nástroj pro posouzení externí konkurenceschopnosti firem v oblasti odměňování.

Na druhou stranu je ale třeba uvést, že nespokojenost se mzdou či platem, je naprosto běžným jevem, a že tento výsledek byl již předem empiricky očekávaný.

Nicméně pořád zůstávají pádné argumenty, na základě kterých bych doporučovala přehodnocení nastaveného mzdového a motivačního systému.

Navrhovala bych navýšení mzdy pracovníkům výroby v rozsahu 4-5%, čímž by došlo k vyrovnání mezd v rámci odvětví a regionu.

Vedle tohoto opatření bych provedla změny v motivačním programu Společnosti s.r.o. V organizaci je v současné době v souvislosti s vyhodnocováním zmetkovitosti a přebíráním zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců za její výši, vyhodnocován VIP operátor, který kromě jiného dosahuje nejnižšího výskytu zmetků, za což mu náleží prémie v určité výši. Toto vyhodnocení motivuje zaměstnance k dosažení individuálních výsledků.

Jelikož hraje otázka zmetkovitosti v organizaci jednu z hlavních rolí, nastavila bych motivační program v této oblasti nejen z pohledu jednotlivce, ale také z pohledu celku. Vedení organizace by mělo definovat přijatelnou a tolerovanou míru zmetkovitosti, a to v rámci celé organizace a za určité časové období. Ta by pak tvořila pomyslnou hranici pro výplatu prémie za udržení přijatelné míry zmetkovitosti a její výplata by se pak týkala všech pracovníků výroby. Toto vyhodnocení spojené s výplatou prémie by mohlo posílit nejen mzdovou motivaci pracovníků, ale mohlo by především stmelit všechny zaměstnance výroby v jeden velký tým,

který bude usilovat o dosažení společného cíle, což je považováno za velmi důležité a z pohledu vedení organizace jako žádoucí.

Vyšší hodinová sazba a výplata dalších prémie představují pro organizaci vyšší mzdové náklady. Ty je ale potřeba vnímat jako efektivně vynaložené prostředky, které organizaci přinesou dlouhodobou spolupráci s kvalifikovanými pracovníky, kteří významně posilují celkovou konkurenceschopnost organizace na trhu. Kromě toho je třeba mít na mysli, že v souvislosti s vysokou mírou fluktuace souvisí nemalé náklady, které byly vyčísleny v rámci kapitoly 5.5.4 a tyto náklady mnohdy management organizace nevidí.

Je velmi pravděpodobné, že ve finále nebude nárůst mzdových nákladů tak výrazný, jak by se mohlo na první pohled zdát. A to bez ohledu na zcela zásadní skutečnost, kterou je udržení si dobrého jména společnosti díky schopným a kvalitním zaměstnancům, kteří představují pro zákazníka spolehlivého a zodpovědného partnera.

Priorita č. 2 Organizací poskytované benefity

Společnost s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům pouze jediný benefit, a to příspěvek na závodní stravování. Nicméně i přes tento příspěvek činí cena jednoho obědu 42,- Kč. Pokud by zaměstnanec výroby chtěl každodenně využívat závodního stravování, představuje pro něj stravné zhruba 600 Kč měsíčně. Pro pracovníka, jehož čistá měsíční mzda se pohybuje lehce nad hranicí 10 000 Kč měsíčně, představuje stravné ve výši 600 Kč poměrně vysoký náklad a mnozí zaměstnanci uvádí, že si za takto vysokou cenu obědy nemohou dovolit. Tento fakt potvrzuje i výpověď personalisty, který mi sdělil, že závodní stravování využívá jen velmi malý počet zaměstnanců, a to především z řad THP pracovníků. Toto koresponduje i s výsledky dotazníkového šetření, které ukázalo, že vyšší příspěvek na oběd patří mezi tři nečastěji uváděné a zaměstnanci vítané benefity.

Do výčtu dalších vítaných benefitů, které uvádím v grafu 5-12, patří především finanční příspěvky a to nejen na již zmiňované stravné, ale především příspěvek ve formě 13. platu, který byl v dotazníku nejžádanější, ale dále také příspěvek na dovolenou a vánoce, penzijní připojištění nebo také příspěvek na dopravu. Z těchto výsledků je opět zřejmé, že otázka financí je ve Společnosti s.r.o. velmi zásadní a zaměstnanci mají pocit, že je jejich finanční ohodnocení nedostačující, proto by přivítali jakoukoliv formu finančních benefitů spolu s týdnem dovolené navíc.

Zmiňovaný 13. plat i další žádané finanční příspěvky by pro zaměstnavatele představovaly nemalé finanční výdaje, což vyžaduje podrobnou analýzu ekonomické situace podniku a významné rozhodnutí ze strany vedení organizace. Proto bych navrhovala, aby zaměstnavatel vyhověl svým pracovníkům alespoň vyšším příspěvkem na závodní stravování, které si v plné míře uplatní v nákladech na provoz.

Toto opatření bych aplikovala jako rychlý a vstřícný krok zaměstnavatele, jehož systém benefitů se projevil jako nedostatečný a neuspokojivý.

Priorita č. 3 Firemní kultura

V této oblasti Společnost s.r.o. dosahuje velmi znepokojivých výsledků. Dle grafu 5-18 hodnotí 43% respondentů atmosféru na pracovišti spíše negativně. Graf 5-19 říká, že 60% dotázaných by Společnost s.r.o. nedoporučilo svým známým jako zaměstnavatele a z grafu 5-20 je zřejmé, že si 67% zaměstnanců myslí, že Společnost s.r.o. není zvenčí vnímána jako společnost s dobrým jménem.

Tyto výstupy vypovídají o tom, že Společnost s.r.o. pravděpodobně získala nálepku podniku, v němž zaměstnanci nechtějí pracovat, což potvrzuje také fakt, že personální oddělení již není samo schopné, obsadit volná pracovní místa, a proto zahájila organizace spolupráci s personální agenturou, která pro Společnost s.r.o. nové zaměstnance zajišťuje. Nicméně agenturní zaměstnanci slovenské a maďarské národnosti nedosahují příliš dobré kvalifikace a mnohdy se potýkají s jazykovou bariérou, která jim neumožňuje dobře porozumět instrukcím a velmi často tak vznikají závažné problémy s nekvalitní výrobou.

Dle mého názoru je velmi obtížné a pracné, aby si společnost opět vybudovala image a získala zpět dobré jméno. Je otázkou, jak k poškození dobrého jména společnosti došlo, zda je to způsobené pouze vlivem odcházejících zaměstnanců, kteří šíří negativní a mnohdy velmi zkreslené informace, nebo zda se na situaci podílí také vystupování vedoucích pracovníků a managementu na venek např. při jednání s pracovními úřady, městským úřadem či jinými veřejnými institucemi.

Každopádně bych vedení organizace doporučovala, aby se danému problému intenzivně věnovalo, neboť se již nyní potýká s problémy při obsazování volných pracovních pozic a v budoucnu by tento problém mohl v důsledku šíření špatné pověsti ještě narůst a společnost

by mohla být ohrožena akutním nedostatkem kvalitních, zodpovědných a především k firmě loajálních zaměstnanců.

Myslím, že např. sponzoring mladých sportovců v regionu, místního dětského domova nebo podpora charitativních akcí, jsou ty správné aktivity, které by mohly Společnost s.r.o. v očích veřejnosti povznést na vyšší úroveň. Navíc by tyto aktivity organizaci přinesly propagaci a reklamu.

Priorita č. 4 Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje

Analýza výsledků, které nám přinesla v dotazníku otázka č. 8, hovoří o tom, že 53% zaměstnanců hodnotí možnosti pro další vzdělávání a osobní rozvoj spíše špatně nebo velmi špatně. Společnost s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům v tomto ohledu pouze školení zákonem předepsaná a další odborná a specifická školení bohužel pouze sporadicky.

Doporučovala bych, aby vedení organizace začalo tuto oblast více podporovat a investovalo více prostředků do vzdělávání svých zaměstnanců. Odborně zdatní, jazykově vybavení a iniciativní pracovníci jsou pak schopni zvládat neustále se měnící nároky práce či nově zavedené technologie a mohou tak organizaci napomoci k dosažení nastavených cílů.

Díky vzdělávání zaměstnanci rozvíjí své dovednosti a schopnosti, čímž se zvyšuje jejich výkon. Růst a rozvoj zaměstnanců organizaci umožňuje, aby budoucí potřebu lidských zdrojů uspokojila ve velké míře z vlastních zdrojů a ušetřila tak nejen čas, ale také nemalé náklady potřebné na získávání a adaptaci nových zaměstnanců. Kromě toho by se v organizaci zlepšila provozní flexibilita a to rozšířením okruhu dovedností jejích zaměstnanců.

V neposlední řadě je nutné zmínit, že vzdělávání a zvyšování kvalifikace umožňuje samotným pracovníkům dosažení většího uspokojení z práce, získání vyšší odměny a kariérní postup v rámci organizace, což bývá pro zaměstnance velmi motivující.

Uvedené argumenty jsou důvodem mých doporučení, která by mohla Společnosti s.r.o. zajistit větší počet kvalifikovaných, zkušených a navíc motivovaných zaměstnanců.

V dotazníkovém šetření se 55% stávajících zaměstnanců Společnosti s.r.o. vyjádřilo, že mají v úmyslu změnit své zaměstnání, a to v nejrůznějším časovém horizontu. Vysoká fluktuace zaměstnanců primárně zatěžuje pracovníky personální oddělení, kteří tráví neúměrně mnoho času neustále se opakujícím procesem výběru a získávání nových zaměstnanců, vyplňováním

dotazníků, zakládáním nových osobních karet a posléze administrativou spojenou s výstupy zaměstnanců. Společnost je zatížena náklady na zaučení a adaptaci nových pracovníků, kteří nepodávají takový výkon, jako dlouhodobě pracující zaměstnanci. Kromě toho hrozí mnohem větší riziko zmetkovitosti a nerozpoznání vadného produktu v důsledku nedostatečné odbornosti a absence zkušeností. Nárůst zmetkovitosti vede k nespokojenosti zákazníka, který si na jejím základě může vyžádat provedení zákaznického auditu. Takový audit je opět nejen časově ale i finančně nákladnou záležitostí, která se připisuje na vrub dodavatelské firmy. Ať už audit končí jakýmkoliv závěrem, vždy hrozí poškození dobrého jména dodavatele, ztráta důvěry nebo dokonce úplná ztráta zákazníka, což může mít pro firmu katastrofální dopady.

7 ZÁVĚR

Vysoká míra fluktuace zaměstnanců je palčivým problémem celé řady firem. Organizace, které pracují efektivně a sledují nejen ukazatele, které jsou bezprostředně spjaté s předmětem jejich podnikání, vědí, že neřízená fluktuace zaměstnanců má velmi negativní dopady na provoz organizace a je rovněž nákladnou záležitostí, která se může velmi neblaze odrazit na pověsti a dobrém jménu společnosti. Úspěšné organizace mají velký zájem na udržení správných zaměstnanců se správnými dovednostmi a klíčovými znalostmi na správných pozicích a ve správném čase – což pak pro organizaci představuje konkurenční výhodu a předpoklad pro naplnění stanovených firemních cílů.

Cílem této práce byla analýza fluktuace zaměstnanců ve Společnosti s.r.o. a v souvislosti s ní zodpovězení hlavní výzkumné otázky: „*V kterých oblastech personálního řízení a firemní kultury může daná společnost hledat příčiny vysoké fluktuace zaměstnanců a jak vysoké jsou její náklady?*“.

Aplikačním cílem pak bylo na základě dotazníkového šetření určit důvody nespokojenosti zaměstnanců a hlavní pohnutky, které vedou k jejich odchodu ze zaměstnání.

Zjištěné výstupy měly být podkladem pro návrh opatření a doporučení, která by mohla přinést efektivní řešení v problematických oblastech a tím v budoucnu přispět k celkovému zlepšení.

První část diplomové práce přináší teoretické poznatky o fluktuaci zaměstnanců, jejím měření, její analýze a identifikaci jejích nejčastějších příčin a dopadů na organizaci. Vzhledem k vyřešené hlavní výzkumné otázce popisuje možný vliv řízení lidských zdrojů a podnikové kultury na fluktuaci zaměstnanců.

Praktická část práce obsahuje analýzu fluktuace zaměstnanců Společnosti s.r.o., provedení dotazníkového šetření, které přineslo názory stávajících zaměstnanců této organizace, podrobnou analýzu získaných výpovědí a následné matematicko-statistické vyhodnocení, jehož výsledky jsem zanesla do grafů, které přináší přehlednou vizualizaci a umožňují rychlou orientaci. Připojené slovní komentáře obohacují výstupy grafického znázornění.

Smyslem obsahu praktické části bylo odhalení příčin, které se na fluktuaci zaměstnanců v dané organizaci podílí a to především v oblasti řízení lidských zdrojů a firemní kultury. Následně vyčíslit náklady, které v souvislosti s analyzovanou fluktuací zaměstnanců organizaci vznikají.

Z provedeného šetření vyplynulo, že nejvíce problematické oblasti jsou *příliš nízké finanční ohodnocení zaměstnanců, organizací poskytované benefity, malé možnosti pro další vzdělávání a rozvoj a také oblast firemní kultury*, která přinesla zjištění, že se Společnost s.r.o. dle názoru jejich zaměstnanců netěší příliš dobrému jménu, a že zaměstnání v této organizaci spíše nedoporučují.

Naopak velmi pozitivně byla hodnocena *spolupráce s nadřízeným, pracovní doba, proces adaptace a pracovní prostředí*.

V závěru navrhovaná opatření a doporučení v podobě změny mzdového a motivačního systému organizace, změny přístupu k možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jiného nahlížení na firemní kulturu jsem vyslovila na základě nastudované odborné literatury, článků specializovaných periodik a také znalostí načerpaných vysokoškolským studiem.

Tato práce by se pro organizaci mohla stát zdrojem důležitých informací, navrhovaná opatření a doporučení potom nástrojem pro zvýšení retence zaměstnanců.

Vzhledem ke skutečnosti, že interpretace výsledků zjištěných dotazníkovým šetřením spolu s konstruktivní argumentací pracovníků personálního oddělení přinesla ještě v době, kdy jsem dopisovala tuto práci, plošné zvýšení hodinové mzdy všech pracovníků ve výrobě a snížení ceny oběda nabízeného závodním stravováním o 10 Kč, mohu konstatovat, že cíle vytyčené v úvodu práce, byly naplněny.

Vzhledem k praktické využitelnosti zpracovaného tématu předpokládám, že by se výstupy zjištěné v této práci mohly stát podkladem pro další podobná šetření, která by umožnila vedení organizace posoudit účinnost případně aplikovaných opatření a také vzájemně porovnat zjištěné výstupy a tak snadno vyhodnotit, zda se situace vyvíjí žádoucím směrem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. BRANHAM, Leigh. *Keeping the people who keep you in business: 24 Ways to Hang on to Yours Most Valuable Talent*. 1. USA: Amacom, 2000. 352s. ISBN 9780814405970.
6. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-8.
7. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. MALCOLM, M., F. WHITING and T. JACKSON. *Human Resource Practice*. 5th Edition. London: CIPD, 2010. ISBN 978-1-84398-253-1.
14. MILKOVICH, George T. a W. John BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

15. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
16. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127s. ISBN 978-80-247-3447-7.
17. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
18. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275s. ISBN 978-80-7357-925-8.
19. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 112s. ISBN 978-80-247-1739-5.
20. VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Adart, 2013. 232s. ISBN 978-80-904645-9-9
21. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Článek v odborném časopise

1. MAČINA, Tomáš. Jak provádět průzkum spokojenosti. *Moderní řízení*. 2006, č. 12, s. 55-57. ISSN 0026-8720.

Internetové zdroje:

1. WIKIPEDIA. *Fluktuace* [online]. 2013 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>
2. EVERESTA. *Moderní trendy managementu* [online]. 2011 [cit. 2013-12-29]. Dostupný z: <http://www.everesta.cz/aktuality/moderni-trendy-v-managementu>.
3. HR MONITOR. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012* [online]. 2013 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

4. KRAJSKÉ LISTY. *Dlouhodobá nezaměstnanost v Moravské Třebové je 55%* [online]. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupný z: <http://www.krajkelisty.cz/pardubicky-kraj/okres-svitavy/1444-dlouhodobá-nezamestnanost-v-moravske-trebove-je-asi-55-procent.htm>
5. MONSTER. *Management – Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?* [online]. 2013 [cit. 2013-12-29]. Dostupný z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>
6. PERSON ALL. *Fluktuace – diagnóza a léčba* [online]. 2005 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
7. PERSONALER ONLINE. *Fluktuation* [online]. 2008 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
8. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2013-12-26]. Dostupný z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>
9. TREXIMA. *Mzdový benchmarking* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupný z: <http://www.trexima.cz/produkty-a-sluzby/mzdovy-benchmarking>

SEZNAM ZKRATEK

HR	Human Resources
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
THP	technicko-hospodářský pracovník
S. r. o.	společnost s ručením omezeným

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Irena Dobrozemská

Bc. Irena Dobrozemská

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Dotazník
Příloha 2	Organizační struktura Společnosti s.r.o.
Příloha 3	Průměrné náklady na personalisty a školitele v roce 2013
Příloha 4	Sumarizace nákladových položek na fluktuaci

PŘÍLOHY

Dotazník pro zjištění názorů zaměstnanců ve Společnosti s.r.o.

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou VŠB - Technické univerzity v Ostravě, Ekonomické fakulty.

V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma: „*Analýza fluktuace zaměstnanců ve Společnosti s.r.o.*“. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení zmíněné problematiky.

Dotazník je zcela anonymní a chtěla bych Vás tímto ujistit, že informace získané prostřednictvím dotazníku nebudou žádným způsobem zneužity.

Děkuji Vám předem za pochopení, ochotu a čas, který jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku.

Irena Dobrozemská

Instrukce: U každé otázky, prosím, zaškrtněte křížkem odpověď, která vyjadřuje Váš názor.

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> velmi spokojen/a | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a |

2. Byl/a jste při náboru dostatečně informován/a o tom, jaké jsou cíle a vize firmy?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

3. Poskytl Vám zaměstnavatel po přijetí do zaměstnání dostatečnou pozornost a prostor pro potřebné zaučení?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|

4. Jste spokojen/a s Vaším přímým nadřízeným v oblasti:

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
a) Jeho ochoty poradit/pomoci Vám	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Zadávání a kontroly plnění úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Řešení pracovních problémů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Jednání se spolupracovníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Jeho odborných znalostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Projevu pochvaly za dobře odvedenou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá Vaší vykonávané práci?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

**6. Který z uvedených motivačních faktorů je pro Vás osobně nejdůležitější?
(Označte maximálně dvě položky)**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> mzda, finanční odměna | <input type="checkbox"/> jistota zaměstnání |
| <input type="checkbox"/> seberealizace | <input type="checkbox"/> dobré pracovní vztahy |
| <input type="checkbox"/> pracovní doba | <input type="checkbox"/> benefity |
| <input type="checkbox"/> možnost zvyšovat svoji kvalifikaci | <input type="checkbox"/> pracovní prostředí |
| <input type="checkbox"/> uznání | <input type="checkbox"/> jiné.... |

7. Jste spokojeni s pracovní dobou?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

8. Jak hodnotíte poskytování dalších možností vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnavatelem?

☐ velmi dobře ☐ spíše dobře ☐ spíše špatně ☐ velmi špatně

9. **Jak celkově hodnotíte zaměstnavatelem poskytované benefity (zaměstnanec-ké výhody)?**

☐ velmi dobře ☐ spíše dobře ☐ spíše špatně ☐ velmi špatně

10. **Jaké další benefity byste přivítal/a?**

.....

.....

.....

.....

11. **Jak hodnotíte pracovní prostředí?**

☐ velmi dobře ☐ spíše dobře ☐ spíše špatně ☐ velmi špatně

12. **Jak hodnotíte atmosféru (klíma) na Vašem pracovišti?**

☐ velmi dobře ☐ spíše dobře ☐ spíše špatně ☐ velmi špatně

13. **Je dle Vašeho názoru zaměstnavatel vnímán zvenčí pozitivně – jako společnost s dobrým jménem?**

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

14. **Z hlediska Vaší budoucí kariéry jste rozhodnut/a:**

- ☐ zůstat ve společnosti dlouhodobě – jestli to bude možné
- ☐ změnit zaměstnání v rámci několika let
- ☐ změnit zaměstnání v rámci jednoho roku
- ☐ změnit zaměstnání co možná nejdříve

15. **Které z níže uvedených důvodů by mohly být příčinou Vašeho odchodu ze současného zaměstnání?**

(Označte max. dvě položky)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> nízké finanční ohodnocení | <input type="checkbox"/> nejistota práce |
| <input type="checkbox"/> nemožnost seberealizace | <input type="checkbox"/> špatné vztahy na pracovišti |
| <input type="checkbox"/> pracovní doba | <input type="checkbox"/> přímý nadřízený |
| <input type="checkbox"/> zdravotní důvody | <input type="checkbox"/> dojíždění |
| <input type="checkbox"/> malá osobní perspektiva | <input type="checkbox"/> příliš náročná práce |
| <input type="checkbox"/> rodinné důvody | <input type="checkbox"/> jiné..... |

16. **Doporučil/a byste svým známým práci ve společnosti ATEK s.r.o.?**

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

17. **Jak dlouho pracujete ve společnosti ATEK s.r.o.?**

- ☐ do 1 roku ☐ 1 - 4 roky ☐ 5 - 8 let ☐ více než 8 let

18. **Pohlaví**

- ☐ muž ☐ žena

19. **Váš věk**

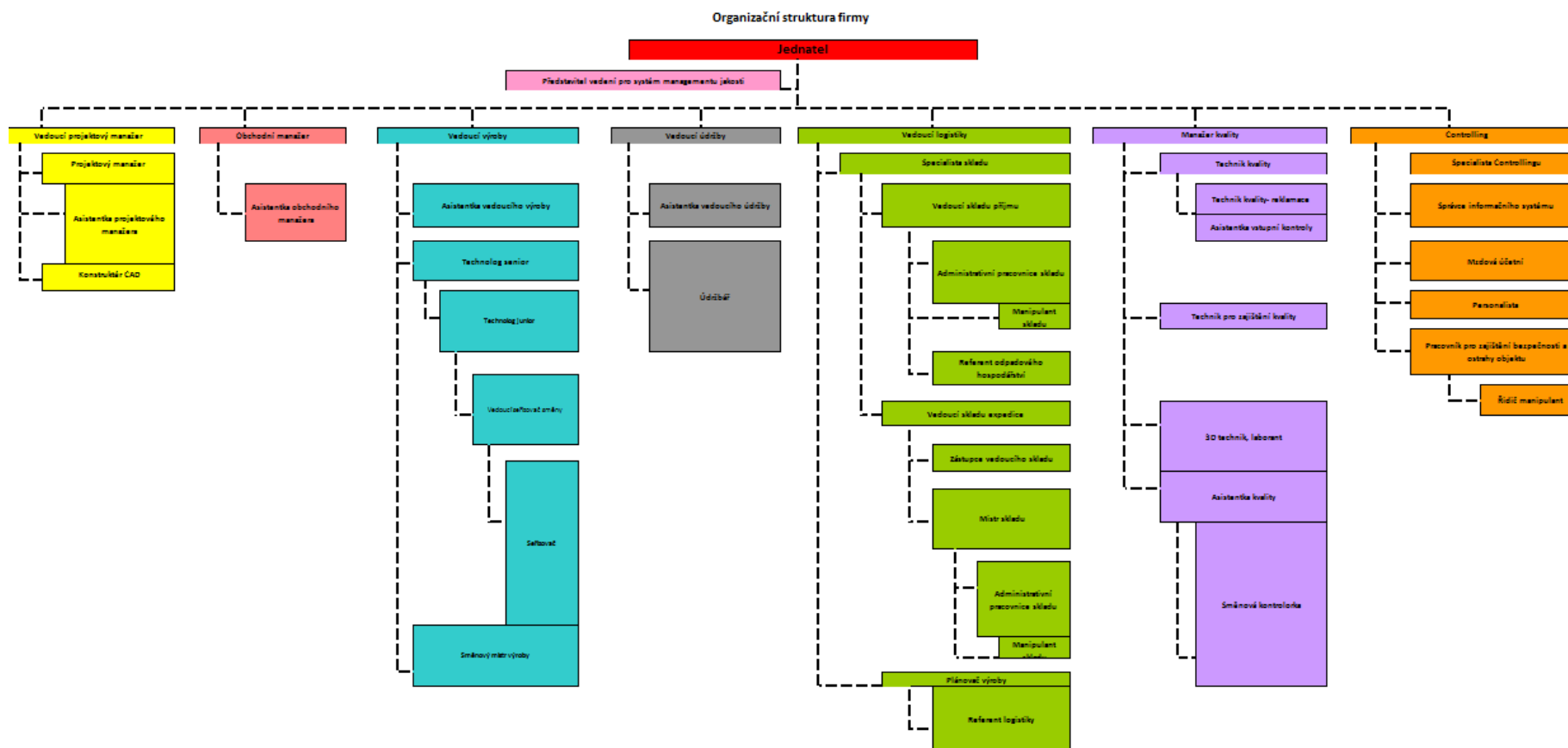
- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> do 20 let | <input type="checkbox"/> 21 - 30 let | <input type="checkbox"/> 31 - 40 let |
| <input type="checkbox"/> 41 - 50 let | <input type="checkbox"/> 51 - 60 let | <input type="checkbox"/> 61 a více let |

20. **Vaše nejvyšší ukončené vzdělání**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> základní | <input type="checkbox"/> výuční list |
| <input type="checkbox"/> středoškolské – maturita | <input type="checkbox"/> vysokoškolské |

Organizační struktura Společnosti s.r.o.

Příloha 2



Zdroj: Interní materiály společnosti

Průměrné náklady na personalisty a školitele v roce 2013

Příloha 3

Průměrné náklady na personalisty a školitele v roce 2013

Měsíce	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Suma	Kč	
Náklady práce personalistů a školitelů																
Plánování zaměstnanců	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	122	27866	personalista
Sledování mobility	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	8451	personalista
Inzeráty/přilákání uchazečů	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	3655	personalista
Příprava na pohovory	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	3883	personalista
Pohovory, testování	5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	59	13476	personalista
Výběr, konzultace	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	8223	personalista
Školení, uvedení zaměstnanců	16	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	1876	314230	školitel
Orientace v kolektivu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	školitel
Osvojení prac. návyků	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	školitel
Hodnocení zaměstnanců	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	3883	personalista
Motivace	2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8	1340	personalista
Poradenství	8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	7370	personalista
Počet h celkem	48	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	2232		
Náklady celkem															392376	
Náklady na jednoho zaměstnance															4004	

Zdroj: vlastní zpracování

Sumarizace nákladových položek na fluktuaci

Náklady na jednoho zaměstnance (odcházející+náhrada)	Náklady v Kč
Náklady práce personalistů a školitelů (náklady na podpůrné procesy)	
Plánování zaměstnanců (kontinuální proces-změny v organizaci, soulad se strategií)	284
Sledování mobility (počet fluktuujících zaměstnanců, důvody odchodu, struktura, směr)	86
Vypisování inzerátů/přilákání uchazečů	37
Příprava na pohovory	40
Pohovory, testování	138
Výběr, konzultace	84
Školení, uvedení zaměstnance	3206
Orientace v kolektivu	0
Osvojení pracovních návyků	0
Hodnocení zaměstnance	40
Motivace	14
Poradenství	75
Přímé náklady spojené s odchody	
Mzdové náklady nového zaměstnaní v době zaškolení (2,5dne)	1768
Vstupní kurzy, školení nového zaměstnance	0
Vnitrofiremní výdaje (zaměst. Karta, lékařské prohlídky)	1000
Ztráty způsobené dozorem služebně staršího zaměstnance ve výrobě (2,5 dne)	1987
Nepřímé náklady spojené s odchody	
Školení, motivační programy, teambuildingy apod., která odcházející zaměstnanec absolvoval v průběhu posledního roku	0
Snížený výkon nových zaměstnanců než se zapracují	0
Odliv znalostí	0
(možný) přenos znalostí/důvěrných informací konkurenci	0
Snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení (rozhodování se o opuštění organizace)	0
Administrativní/režijní náklady personální práce	
Evidence zaměstnanců	228
Zápočtové listy	228
Úprava mzdových agend	228
Náklady celkem	9443

Zdroj: vlastní zpracování